



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

EXPERIENCE FACILITATION PROCESS E O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UNIDADES HOTELEIRAS

MESTRADO EM GESTÃO DO TURISMO E DA HOTELARIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

TESE ORIENTADA POR:

PROFESSORA DOUTORA ANTÓNIA CORREIA

PEDRO MANUEL JORGE BARREIRO

50032101

ABRIL 2016

Agradecimentos

Aproveito o momento para fazer apenas umas breves referências. Ao longo deste caminho tive a sorte de contar com o apoio e colaboração das mais diversas pessoas, a quem expresso os meus sinceros agradecimentos.

Um especial agradecimento à Professora Doutora Antónia Correia, incansável na orientação, sempre com novas sugestões e ideias, transmitindo-me excelentes metodologias académicas e pessoais que permitiram o bom desenvolvimento do estudo.

Um especial agradecimento aos meus pais, ao meu irmão, aos meus avós e à minha família. Agradeço o suporte, o incentivo, o ânimo, o apoio e os sábios conselhos que me deram e que tanto me ensinaram.

Um muito obrigado também à Joana Branquinho, colega de turma, colega de grupo. Obrigado pelo companheirismo e pelo apoio ao longo deste Mestrado.

Por fim, aproveito igualmente o momento para fazer um agradecimento aos meus amigos e à cidade que me viu crescer, Pombal.



"We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen."

The Ritz-Carlton Hotel Company

Resumo

A indústria hoteleira é hoje reconhecida como uma indústria global, com produtores e consumidores espalhados por todo o mundo. Um dos grandes desafios dos nossos dias passa por maximizar a satisfação do seu consumidor e simultaneamente garantir um crescimento exponencial da procura face à concorrência.

O EFP (*Experience Facilitation Process*) tem levantado novos desafios na gestão do turismo e da hotelaria, associado aos novos processos de gestão de negócios turísticos e à emergência de novos produtos e atributos valorizados pelos turistas. O presente estudo visa compreender até que ponto os hotéis facilitam a experiência turística e o usufruto dos seus hóspedes, maximizando a sua satisfação. Pretende-se, neste contexto, perceber se o posicionamento estratégico preconizado pelo sector coloca o ênfase no elemento mais importante de uma organização, o cliente.

Para o efeito, é proposto um modelo em que a EFP (*Experience Facilitation Process*) influencia a recomendação do hotel. O EFP é por sua vez explicado pela *easiness in performance*, pela tecnologia adotada, pela qualidade de F&B e pelas facilidades. O modelo foi empiricamente testado através da aplicação de uma amostra de 299 questionários recolhidos *online*. Tendo o modelo conceptual sido testado a partir dum modelo de equações estruturais, por recurso ao AMOS 21.

Os resultados indicam que a perceção de experiência facilitada se traduz em indicadores tangíveis tais como a *easiness in performance* e a tecnologia. A facilitação da experiência determina a recomendação, ainda que esta recomendação seja modesta.

As implicações teóricas e de gestão foram discutidas mostrando que a facilitação da experiência é um processo determinante para a satisfação dos turistas. Estes resultados empíricos, ainda que não generalizáveis, revelam a complexidade do serviço hoteleiro ao mesmo tempo que emprestam à análise do posicionamento competitivo uma nova perspetiva.

Palavras-chave: Indústria Hoteleira, Satisfação, Consumidor, Experience Facilitation Process, Turistas, Hotéis, Hóspedes, Posicionamento Estratégico, Experiência.

Abstract

The hotel industry is now recognized as a global industry, with producers and consumers spread all over the world. One of the biggest challenges currently faced is maximizing consumer satisfaction, while coping with the exponential growth of competition.

The *EFP (Experience Facilitation Process)* has raised new challenges in tourism and hospitality management, combined with new management of tourism business processes and the emergence of new products and attributes valued by tourists. This study aims to understand the extent to which hotels might facilitate a “tourist experience” and the enjoyment of the guests, maximizing their satisfaction. It is intended to realize if the strategic positioning made by the general representatives of the hotel industry is focusing on the most important element of any organization, the customer.

To this end, a model is proposed in which the *EFP (Experience Facilitation Process)* influences the recommendation of the hotel. The EFP is in turn explained by the easiness in performance, the technology adopted, the quality of F&B and the facilities. The model was tested empirically by applying a sample of 299 questionnaires collected online, having the conceptual model been tested based on the structural equations throughout the software AMOS 21.

The results indicate that the perception of facilitated experience translates into tangible indicators such as easiness in performance and technology. That facilitation determines the degree of recommendation that still remains modest.

Theoretical and managerial implications are discussed showing that the facilitation of the experience is a key process to the satisfaction of tourists. These empirical results although not generalizable, reveal the complexity of the hotel service while lending a new perspective to the analysis of their competitive positioning.

Key words: Hotel Industry, Satisfaction, Consumer, Experience Facilitation Process; Tourists, Hotels, Guests, Strategic Positioning, Experience.

Índice

Capítulo I – Introdução.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. A Evolução da Oferta e da Procura em Hotelaria e Turismo	2
1.3. O Sector Hoteleiro em Portugal.....	4
Capítulo II – Revisão de Literatura	8
2.1. Enquadramento Teórico.....	8
2.2. A Perceção do Serviço em Hotelaria	11
2.3. A Experiência em Hotelaria e Turismo	12
2.4. A Qualidade do Serviço e a Hotelaria	14
2.5. <i>Experience Facilitation Process</i>	15
Capítulo III - Metodologia de Investigação.....	17
3.1. Modelo Conceptual.....	17
3.2. Desenho do Questionário.....	24
3.3. População e Amostra	27
3.4. Recolha e Tratamento de Dados	27
Capítulo IV – Análise de Dados	29
4.1. Caraterização da Amostra	29
4.2. Caraterização do Hóspede	30
4.3. Avaliação das Fontes de Informação	33
Capítulo V – Análise e Discussão de Resultados	34
5.1. Análise Fatorial Exploratória (AFE).....	36
5.2. Análise Fatorial Confirmatória (AFC).....	37
5.3. Análise de Equações Estruturais (AEE)	40
Capítulo VI – Conclusões.....	43
6.1. Sumário e Principais Conclusões.....	43



6.2. Limitações da Investigação.....	45
6.3. Recomendações para Futuras Investigações.....	46
Referências Bibliográficas.....	47
Anexos.....	54
Anexo A – Tabela de Apoio aos Constructos do EFP.....	54
Anexo B – Questionário Online.....	56
Anexo C – Modelo de Equações Estruturais Completo do EFP.....	60



Índice de Figuras

Figura 1 - Dormidas na Hotelaria, segundo o País de Residência Habitual, 2014.....	5
Figura 2 - Progressão do Valor Económico.....	10
Figura 3 - Modelo Conceptual do EFP	23
Figura 4 - Modelo de Equações Estruturais do EFP.....	42
Figura 5 - Modelo de Equações Estruturais Completo do EFP	60



Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resultados Globais Preliminares da Atividade Turística	5
Tabela 2 - Constructos do EFP	25
Tabela 3 - Características da Amostra	30
Tabela 4 - Caracterização do Hóspede	32
Tabela 5 - Fontes de Informação	33
Tabela 6 - Análise Fatorial Exploratória (AFE)	37
Tabela 7 - Análise Fatorial Confirmatória (AFC)	38
Tabela 8 - Medidas de Ajustamento do Modelo Estrutural	40
Tabela 9 - Tabela de Apoio aos Construtos do EFP	54

Lista de Abreviaturas

AEE	Análise de Equações Estruturais
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
AMOS	Analysis of Moment Structures
AVE	Average Variance Extracted
CFI	Comparative Fit Index
CR	Composite Reliability
ERP	Experience Facilitation Process
F&B	Food and Beverage
GFI	Goodness of Fit Index
IFI	Incremental Fit Index
INE	Instituto Nacional de Estatística
RevPar	Revenue Per Available Room
RMSR	Root Mean Square Residual
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SEM	Structural Equation Modeling
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TLI	Tucker-Lewis Index
UNWTO	Organização Mundial do Turismo

Capítulo I – Introdução

1.1. Introdução

A experiência tem sido percebida de diferentes modos associada aos serviços turísticos (Morgan, 2006; Ritchie e Hudson, 2009), e tem recebido uma atenção crescente na criação de valor associada ao marketing dos serviços (Vargo e Lusch, 2004; Grönroos, 2006).

A facilitação da experiência tem atraído a atenção de vários investigadores no sector do turismo, os quais têm discutido os complexos processos de gestão envolvidos. Sfandla e Björk (2009/2011) foram pioneiros no estudo do conceito do *Experience Facilitation Process* (EFP), estando a experiência a emergir gradualmente associada ao paradigma do serviço como um constructo importante na criação de valor e para na sua aplicabilidade (Vargo e Lusch, 2006; Grönroos, 2006; Helkulla, 2010) perceber que o processo de facilitação da experiência turística é cada vez mais premente.

O turismo e a hotelaria têm estado na vanguarda da emergência da importância da experiência, primordialmente, porque a sua ação gira em torno da encenação de experiências que, coadjuvadas com todos os seus diferentes intervenientes, resultam na experiência turística (Sternberg 1997, pp. 952, 954). A utilização de *facilities* do hotel, como os quartos, o restaurante, o bar, ou o *health club* deixaram de ser considerados bens de luxos, sendo vistos como uma componente integral do serviço hoteleiro espelhada no estilo de vida das sociedades modernas.

Um dos sectores de maior crescimento nos nossos dias está fortemente ligado ao consumo de experiências, associado ao perfil do novo consumidor do século XXI, mais independente e fazendo uso do conhecimento na ponta dos seus dedos com a utilização das novas tecnologias. Os novos consumidores procuram cada vez mais experiências autênticas e únicas em oposição ao simples consumo de produtos e serviços de outrora, não podendo os altos níveis de qualidade dos produtos e serviços ser utilizados para diferenciar a opção dos seus consumidores, sendo crucial perceber o seu impacto na experiência e na satisfação (Pine e Gilmore, 1999; Richards, 2001).

O aumento da procura face aos novos serviços turísticos e hoteleiros, o aumento crescente da indústria, bem como do ritmo competitivo dos mercados, justificam a grande importância e relevância desta investigação. É imperativo compreender o mercado e os atributos mais valorizados pelos consumidores, de forma a superar as suas expectativas e, assim, ter a capacidade de preconizar um posicionamento estratégico à frente da concorrência que permita o objetivo principal de uma qualquer organização: o ganho de quota de mercado de forma sustentada (Porter, 1980). O grande crescimento do setor e a sua importância económica justificadas nos pontos seguintes justificam só por si a pertinência de estudos nestas áreas.

1.2. A Evolução da Oferta e da Procura em Hotelaria e Turismo

O mercado turístico apresenta novas características transversais a par do crescimento exponencial da oferta e da procura evidenciado pelo aumento da procura turística no contexto internacional. Segundo dados estatísticos da Organização Mundial do Turismo (UNWTO), em 1950, a procura turística registava valores na ordem dos 25 milhões de turistas.

Nos nossos dias, os índices divulgados pela UNWTO referem que no ano de 2015, as chegadas de turistas internacionais foram de 1,184 milhões, o que se traduz num aumento de 4,4% em relação ao ano de 2014, registando-se aproximadamente mais de 50 milhões de turistas a viajar para destinos internacionais no último ano. Tendo em conta a projeção feita para 2020, espera-se que estes indicadores continuem a crescer nos próximos anos, atingindo a procura turística valores na ordem dos 1,6 mil milhões de turistas.

A crescente globalização da atividade turística é claramente dinamizada pelo desenvolvimento da tecnologia que tem vindo a aproximar as redes empresariais e os seus clientes, refletindo-se no crescente aparecimento de novos destinos e na liberalização dos ares, com a abertura de novas rotas aéreas que aproximam o mundo (Gustavo, 2012).

Segundo Taleb Rifai, Secretário-geral da UNWTO, o turismo internacional atingiu um novo patamar em 2015 onde o desenvolvimento coeso do sector está a permitir o progresso económico e a criação de emprego em muitas partes do mundo. É fundamental que os países promovam políticas que valorizem e defendam o crescimento contínuo do turismo, não só ao nível económico-financeiro, mas valorizando, igualmente, a inclusão social do turismo alargada a todos os indivíduos da sociedade, tendo igualmente o foco na sustentabilidade e na responsabilidade social.

Os resultados do Índice de Confiança da UNWTO para o presente ano de 2016 são positivos, esperando-se um aumento das chegadas de turistas internacionais, na ordem dos 4% em todo o mundo em 2016.

No contexto específico do presente estudo, a hotelaria, é evidente que o sector acompanha o processo de desenvolvimento global, afirmando-se como um mercado em expansão e em visível crescimento. A indústria hoteleira tem observado um crescimento no seu RevPAR, e muitas cadeias conseguem ver aumentadas as suas taxas de ocupação. O cenário económico tem sido maioritariamente favorável ao crescimento do sector, a par da crise e recessão dos nossos tempos e da perspetivação negativista de incerteza sobre o futuro da Grécia na zona euro e da instabilidade no Médio Oriente e no Norte de África.

Olhando especificamente para Portugal, o fecho de 2015 foi realizado pressupondo um crescimento para 2016, quem o diz é Cristina Siza Vieira, Diretora Executiva da Associação de Hotelaria de Portugal (AHP), destacando a subida da taxa de ocupação e inclusive o preço médio do sector, que, não compreendendo só a receita do alojamento, compreende também a receita de F&B que ganhará expressão com a expectável diminuição do IVA da restauração.

O sector hoteleiro tem acompanhado o crescimento a par da globalização, se, por um lado, os grupos hoteleiros demonstram empenho no seu desenvolvimento com uma clara oferta e posicionamento ao nível global, por outro, a abertura de novos mercados turísticos como o Oriente, faz com que se aposte no portfólio de marcas, garantindo um produto cada vez mais dirigido e adequado à procura, que está cada vez mais segmentada e especializada. No seio dos *players* do mercado, os modos de atuação começam a diferenciar-se; se, antes, a hotelaria se centrava mais no tradicional alojamento e no F&B, hoje, assistimos a integrações horizontais e verticais, explorando e oferecendo serviços em áreas de negócio a montante e a jusante da cadeia de valor do turismo, sendo esta dimensão mais notória em mercados de grande dimensão (Gustavo, 2012).

Em Portugal, o Grupo Pestana preconiza este tipo de estratégia, detendo negócios de intermediação através do seu Operador *Sonhando*, no seio da aviação comercial com a *EuroAtlantic Airways* e na hotelaria através da própria marca *Pestana Hotels & Resorts* e na exploração das *Pousadas de Portugal* (Gustavo, 2012). À escala mundial, olhemos para a fusão preconizada entre a *Marriott International* e a *Starwood Hotels & Resorts Worldwide*, que criaram o

maior grupo hoteleiro à escala mundial, com o objetivo de conseguir oferecer uma maior escolha aos seus clientes e trazer um maior valor para os seus acionistas. Desta forma, conseguem uma franquia de mais de 5.500 hotéis e 1,1 milhões de quartos em todo o mundo.

Face a este enquadramento e à realidade da dimensão do sector hoteleiro dos nossos dias, é imperativo a adoção de um conjunto de novas estratégias que garantam a competitividade e o sucesso neste novo ambiente transacional de negócios. Neste estudo pretende-se abordar uma das componentes mais importante de qualquer meio transacional de negócios e que o sector hoteleiro tem vindo a valorizar cada vez mais, o seu hóspede. É em torno deste que todo o ciclo operacional deve ser estruturado. Importa perceber os atributos mais valorizados, os gostos e expectativas, de forma a conseguir superar o esperado e dar-lhe uma experiência única. O sector hoteleiro deve ter na base da sua estratégia competitiva o *Experience Facilitation Process*, como forma de aumentar e valorizar a experiência do seu consumidor.

1.3. O Sector Hoteleiro em Portugal

Na última década, o sector hoteleiro nacional registou um crescimento assinalável e foi um dos principais motores da recuperação económica do país. Segundo estudos feitos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) no ano de 2015, em 2014 o sector hoteleiro apresenta dados muito promissores e com potencial de desenvolvimento para os próximos anos, os quais nos permitem ter uma visão geral do sector hoteleiro no nosso país.

A hoteleira em Portugal em Julho de 2014 dispunha de uma oferta de 1550 estabelecimentos, correspondendo os hotéis a 72,3% da oferta hoteleira. O que efetivamente se traduzia em 125,5 mil quartos e 284,9 mil camas, com perspetivação de crescimento para 2015, o que indica que a capacidade de alojamento em Portugal está em visível expansão. No cerne dos hóspedes e das dormidas, registaram-se 15,0 milhões de hóspedes e 43,5 milhões de dormidas, correspondendo a acréscimos de 12,6% e 11,0%, respetivamente (INE, 2015).

Esta visão é confirmada num novo estudo conduzido pelo INE adiantando dados preliminares em Janeiro de 2016, relativo ao mês de Novembro de 2015, revelando uma trajetória de crescimento positiva nas dormidas, em que os estabelecimentos hoteleiros registam cerca de um milhão de hóspedes e 2,5 milhões de dormidas em Novembro de 2015 (Tabela 1).

Tabela 1 - Resultados Globais Preliminares da Atividade Turística

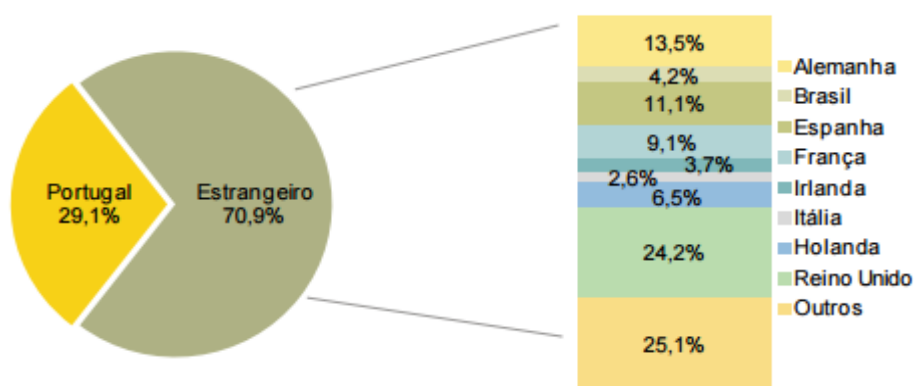
Resultados Globais Preliminares	Unidade	Valor Mensal		Valor Acumulado	
		Nov 15	Tvh (%)	Jan a Nov 15	Tvh (%)
Hóspedes	10 ³	1001,1	7,2	16458,2	8,6
Dormidas	10 ³	2527,8	8,4	46672,9	6,5
Residentes em Portugal	10 ³	788,1	10,8	13631,6	5,1
Residentes no estrangeiro	10 ³	1739,7	7,4	33041,3	7,1
Estada média	nº noites	2,52	1,1	2,84	-1,9
Taxa de ocupação-cama (líquida)	%	30,9	1,7 p.p.	47,6	2,1 p.p.
Proveitos totais	10 ⁵ €	125,2	11,9	2362,4	13,1
Proveitos de aposento	10 ⁵ €	83,9	13,1	1699,0	14,6
RevPAR (Rendimento médio por quarto disponível)	€	22,7	12,2	38,7	13

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2016)

Tvh – Taxa de Variação Homóloga

Em 2014, o mercado interno originou 6,1 milhões de hóspedes e 12,7 milhões de dormidas (29,1% do total) de turistas residentes do país, o que equivaleu a um acréscimo de 14,1%, sendo de salientar a recuperação feita face aos anos transatos (Figura 1). Por seu lado, as dormidas de não residentes registaram 8,9 milhões de hóspedes e fixaram-se nos 30,8 milhões de euros, representando os mercados externos 70,9% das dormidas totais. Já o RevPAR registou um aumento de 8,5% face a 2013, conseguindo em 2014 fixar-se no valor de 34,5 euros (INE, 2015).

Figura 1 - Dormidas na Hotelaria, segundo o País de Residência Habitual, 2014



Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2015)

O *Atlas da Hotelaria 2015* (Deloitte, 2015) refere que, pelo décimo ano consecutivo, o sector hoteleiro português caracteriza-se com os grupos *Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal*, *Vila Galé Hotéis* e *Accor Hotels* a formarem o top 3 do ranking nacional dos 20 principais grupos hoteleiros/entidades de *management* com o maior número de unidades de alojamento, no entanto, todos os dias se verifica a entrada de novos concorrentes junto da hotelaria portuguesa.

A transformação que a indústria hoteleira tem sofrido e o crescente aumento da competitividade, destacam a importância da gestão e a importância que os consumidores têm hoje para a subsistência dos negócios turísticos. A velocidade e capacidade de resposta dos gestores hoteleiros às alterações no mercado são imperativas, nomeadamente no acompanhamento das tendências dos vários segmentos e respetiva adaptação do produto, serviço, comunicação e proposta comercial (Burns, 2010). Para isso, é fulcral perceber-se o porquê dessas alterações e o que os consumidores procuram e esperam receber; só conhecendo verdadeiramente os atributos mais valorizados é que se conseguem segmentar produtos, adaptá-los à sua procura e assim desenvolver experiências únicas.

O estudo encontra-se estruturado em seis capítulos. O capítulo I apresenta uma introdução onde se apresenta a problemática e contextualiza o estudo em questão. O capítulo II desenvolve-se em torno da revisão de literatura, iniciando-se com um enquadramento teórico relativo a temas e conceitos que ajudam a perceber as temáticas em estudo: a Perceção do Serviço em Hotelaria, a Experiência em Hotelaria e Turismo, a Qualidade do Serviço e a Hotelaria, terminando, por fim, com a abordagem ao *Experience Facilitation Process*. O capítulo III, centrado na metodologia de investigação, apresenta e introduz o modelo conceptual desenvolvido. O capítulo IV visa a análise de dados. O capítulo V aborda a análise e discussão de resultados em torno de um Modelo de Equações Estruturais (SEM), conta com o apoio de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) e de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Por fim, o capítulo VI apresenta as conclusões obtidas.

A presente investigação permitirá enfatizar os desafios ligados à facilitação da experiência, através de um instrumento de medida para avaliar o valor do *Experience Facilitation Process*, tendo por base constructos relevantes à disposição dos hotéis na prestação do melhor serviço aos seus hóspedes. A reflexão sobre os processos, a perspetiva do valor e a natureza da experiência continuam a ser desafios na literatura do turismo e dos serviços, bem como no



marketing da experiência turística. Dada a importância destas questões, percebe-se que poucos estudos se tenham, ainda, focado na gestão dos processos percebidos pelos turistas, em concreto dos hóspedes do sector hoteleiro.

Capítulo II – Revisão de Literatura

A revisão de literatura contempla os temas mais relevantes e indutores que serviram de suporte à realização da investigação.

2.1. Enquadramento Teórico

Os mercados são extremamente competitivos com um leque variado de escolha e grandes níveis de serviço associado, cabendo às empresas e, no contexto específico em análise, aos *players* na indústria hoteleira desenvolverem capacidades de inovação, diferenciação e posicionamento ajustado às novas realidades do mercado. Grant (2010) diz-nos que a vantagem competitiva deve ser o foco central da estratégia, defendendo que a criação de valor acrescentado, o agir em conformidade com o cliente e superar as expectativas do consumidor são fundamentais para a sobrevivência e prosperidade deste setor.

A estratégia competitiva é descrita por Porter (1980) como o conjunto de ações ofensivas e defensivas preconizadas por uma empresa, na conquista de quota de mercado de forma sustentada. Porter teoriza, assim, três vantagens genéricas que, em conjunto ou separadas, conduzem uma empresa à consolidação da sua posição no mercado de forma sustentada. Destaca-se a liderança pelos custos reduzidos, a qual visa minimizar ou reduzir os custos e competir no mercado, produzindo e distribuindo os seus produtos ou serviços, assistindo-se à massificação baseada numa proposta de valor unitário de custo baixo; a diferenciação dos produtos/serviços, a qual consiste em concorrer no mercado, criando algo que o ele reconheça como único e com o objetivo de ser o primeiro a chegar à mente do consumidor; e, por fim, o foco, estratégia desenvolvida dirigindo todos os esforços na direção de um segmento de mercado particular, que pode ser definido como um grupo de clientes com características próprias, ou de uma área geográfica específica.

Crompton (1977) propôs um modelo, teorizando que as preferências e escolhas dos consumidores estão fortemente ligados a fatores intrínsecos e extrínsecos, conhecidos como motivações turísticas *push* e *pull*. Os fatores *push* empurram o turista, tentando influenciar o indivíduo a desejar estar em outro qualquer local, tratam motivações vistas como o desejo pessoal em obter satisfação, descanso e relaxamento, aventura, conhecimento, fuga do quotidiano ou relação com outros indivíduos. Por outro lado, os fatores *pull* puxam os turistas para um possível

destino, tendo em atenção os seus atributos, visto que as características do destino criam expectativas no turista, para que este possa satisfazer as suas motivações, concretizando as suas necessidades e desejos.

A satisfação do cliente é um dos objetivos primordiais e mais importantes ligados ao *marketing* numa empresa com orientação para o mercado, uma vez que o seu objetivo mais óbvio passa pela sua expansão com o ganho de quota de mercado, podendo ver os seus lucros aumentados (Barsky, 1992).

Levitt (1981) e Berry (1986) atentam para a intangibilidade do serviço hoteleiro e para o desafio que representa tangibilizar o mesmo, para que o hóspede consiga levar sempre algo mais após a sua experiência. Uma forma de superar este desafio passa pela criação de uma marca forte e consistente que represente os serviços do hotel e seja percebida como característica tangível do produto real. Marcas fortes permitem que os clientes melhor visualizem e entendam o lado intangível e têm ainda o poder de reduzir a perceção do preço, do social, ou risco na compra de serviços (Berry, 2000; Bharadwaj, Varadarajan e Fahy, 1993).

O *Marketing-Mix* é definido como um conjunto de instrumentos controláveis de *marketing*, do produto, do preço, da distribuição e promoção utilizados pelas empresas para produzir a resposta ao seu mercado-alvo (Kotler, 1999). No turismo e na hotelaria, a estratégia de Porter sugere que o *marketing* turístico se deve focar na diferenciação e no desenvolvimento de estratégias de *marketing-mix* centradas na diferenciação e na inovação. A Inovação é estimulada pelo rastilho da competitividade e devem ver-se estes dois termos como indissociáveis.

A crescente competitividade e globalização das economias no seio da gestão do turismo e da hotelaria, a par da necessidade de obter ganhos de competitividade pela eficiência operacional, levantam novos desafios e oportunidades às organizações, nas suas formas de gestão e ganhos de vantagem competitiva, que lhes permitam ser mais eficientes que os seus concorrentes, sendo a inovação uma alavanca na criação de novos produtos diferenciados, plausíveis de lhes dar visibilidade no mercado, aumento de produção e posterior aumento de vendas.

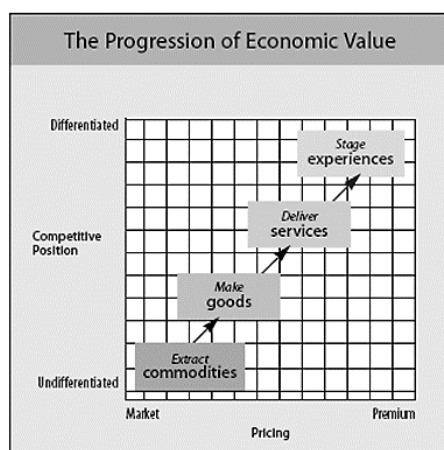
Uma experiência ocorre quando uma organização utiliza intencionalmente os serviços ao seu dispor como um palco e os bens como adereços, de modo a envolver o consumidor de tal forma que se crie um evento memorável (Pine e Gilmore, 1999). O conceito de *Economia de Experiência*, teorizado por Pine e Gilmore (1999), refere o facto de tendencialmente, ao longo dos tempos, os economistas ligarem as experiências aos serviços, ainda que estes se caracterizem como uma oferta económica distinta. As experiências têm surgido como o próximo

passo na *Progressão do Valor Económico* (Figura 2) e chegou o momento em que as grandes empresas e os grandes agentes económicos encontram na realização de experiências um fator chave de sucesso determinante.

O conceito da experiência aliada ao turismo tem sido analisado mediante diferentes perspetivas associadas à gestão e ao *marketing*, focando-se na relação da experiência com a qualidade do serviço, a satisfação, o comportamento, as interações e a valorização do sentimento de “fuga” por parte dos consumidores (Björk e Sfantla, 2009).

A experiência associada ao turismo é aceite como uma perceção individual gerada no contexto das interações e dos recursos, visando um discurso sobre as pessoas, os serviços e os lugares. O EFP utiliza a experiência na forma de valor acrescentado e pode ser entendido como um processo relacional e de gestão que transforma bens e serviços em valor acrescentado (Björk e Sfantla, 2009).

Figura 2 - Progressão do Valor Económico



Fonte: Pine e Gilmore, 1999

2.2. A Perceção do Serviço em Hotelaria

A escolha de um hotel tem sempre um risco associado, o que faz com que naturalmente os consumidores procurem a minimização desse risco pela compra de um produto ou serviço de confiança, o que está muitas vezes relacionado com a imagem e confiança da marca (Kandampully e Suhartanto, 2003), sendo este um importante atributo na escolha de um hotel, onde a confiabilidade está fortemente relacionada com a qualidade do serviço prestado (Chan e Wong, 2006).

A inovação e o crescimento tecnológico têm permitido uma grande aproximação entre o cliente e a empresa; o cliente, que outrora fazia uso da internet de forma passiva, fá-lo agora ativamente e experimenta todos os meios de interação e informação *online*. Para minimizar o risco da escolha e da compra associado aos produtos hoteleiros e turísticos, os turistas tendem a utilizar e trocar opiniões em plataformas interativas *online*, tendo assim uma forma inovadora de avaliação do serviço (exemplo da Booking.com e TripAdvisor). O aumento e proliferação deste tipo de plataformas, bem como das respetivas aplicações móveis, faz com que o consumidor tenha acesso instantâneo a informação de qualidade, permitindo a comunicação e partilha de experiências com milhões de pessoas, denotando-se a importância que é para os hoteleiros perceber a forma como são vistos e como os consumidores avaliam o seu serviço (Pimentel, 2013).

As redes sociais têm crescido para se tornar, hoje em dia, um dos aspetos mais importantes e niveladores do *marketing* relacional, oferecendo a oportunidade aos hotéis de se conectarem com os seus hóspedes, como nunca tinha sido registado anteriormente (McCarthy, Stock, e Verma, 2010).

Estamos perante um novo consumidor o que obriga o sector a estar preparado para estas mudanças significativas no comportamento (Poon, 1993: 3). O novo consumidor quer experiências melhores, únicas e personalizadas estando cada vez mais focado nas suas motivações psicológicas e emocionais, aumentado visivelmente a sua disponibilidade em investir tempo e dinheiro nas suas próprias atividades, que os fazem sentir únicos e especiais.

Kashyap e Bojanic (2000) teorizaram que a decisão de escolha de um hotel pode ser definida pelo valor percebido. Ao olharmos para a conjuntura económica mundial ao longo dos anos e percebendo que o turismo é um bem de luxo, sobressai o argumento de Zeithaml (1988)

quando defende que o valor percebido pode ser inferido pelos consumidores com base na relação que fazem da qualidade e do preço. No presente contexto de proliferação dos *sites* de viagens e reservas *online*, bem como das aplicações móveis existentes num mundo global e em contacto constante, mesmo os clientes, que procuram alojamento mais económico, encontram-se plenamente informados e olham para a qualidade como um fator indissociável de um serviço hoteleiro.

A escolha de um destino turístico tende a ser menos motivada pelas características físicas do local em questão e mais pela imagem mental, emocional, ou seja, a “pré-experiência” que se espera poder ter no destino. Na essência, o que o turista procura consumir primeiramente num destino é a envolvente de experiências acompanhadas de bens e serviços que constituem a oferta turística do destino. Por esta razão, o posicionamento estratégico é percebido pelas experiências que os destinos conseguem propiciar (Richards, 2001).

O alojamento é uma extensão da experiência turística, ainda que não se constitua como o fator primordial no processo de tomada de decisão para a realização de uma viagem (Wight, 1998; McIntosh e Siggs, 2005). Pretendem-se neste estudo perceber os atributos mais valorizados na escolha do complemento da viagem.

Paralelo a grupos hoteleiros de grandes dimensões e com várias marcas agregadas é expectável que marcas jovens e pequenas, com produtos diferenciados e novos, consigam captar a nova geração de viajantes (Brueggeman e Fisher, 2008). Está patente que, independentemente do segmento em que se atua, a indústria hoteleira tem de compreender o seu consumidor e posicionar-se para o servir, preconizando um serviço único e que, no cerne empresarial, permita o ganho de vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, pela inovação e conceção de produtos inovadores e diferenciados. Só assim poderá alcançar o objetivo primordial de uma qualquer organização, propiciando-lhes ganhos de quota de mercado de forma sustentada.

2.3. A Experiência em Hotelaria e Turismo

O turismo tem-se preocupado principalmente com a experiência da visita, de ver, de aprender, de desfrutar e viver um modo de vida diferente (Stamboulis e Skayannis, 2003). Tudo o que é perceptível a um turista num destino pode ser considerado uma experiência, seja comportamental ou preceptiva, cognitiva ou emocional, implícita ou explícita. Para os intervenien-

tes do sistema turístico como os turistas, os destinos, os hotéis, a população local, os comerciantes e os decisores políticos, a natureza e o alcance da experiência oferecida está diretamente ligada com a percepção feita pelos turistas, sendo no final o que irá traduzir no seu valor real.

Interessa compreender que as experiências turísticas foram fortemente criticadas na Europa por representarem cenários comerciais e massificados, contrariamente ao que hoje se procura e valoriza (Binkhorst e Den Dekke, 2009). O consumidor do séc. XXI procura uma realidade adaptada, querendo o “novo turista” estar no comando (Poon, 1993), onde procura experiências que lhe deem a liberdade de ser criador e interveniente na própria experiência, ao mesmo tempo que se desenrolam relações interpessoais entre a empresa e o cliente.

É particularmente no aproveitamento e no aumento dos padrões de vida das sociedades atuais, que os tempos livres e a experiência associada ao lazer e ao turismo ganham maior relevância (Urry, 1990; Richards, 2001; Binkhorst e Den Dekke, 2009). Os consumidores apresentam hoje uma maior preocupação face ao local onde podem aproveitar o seu tempo, se no campo ou na cidade, que cultura nova podem visitar, que gastronomia ainda não provaram, se querem um resort, um hotel design, um hotel boutique ou um hotel de gelo, o que afinal ainda não experimentou.

A criação de valor associado às experiências enfatiza o papel ativo dos turistas no EFP, que, utilizando os seus próprios recursos, assumem o papel de cocriadores, retiram valor das suas percepções e assim moldam a sua experiência (Björk e Sfantla, 2009). Os bens e os serviços são externos ao consumidor, as experiências são inerentemente pessoais e só existem na mente de um indivíduo que tem as suas próprias pretensões emocionais, físicas e até espirituais. Duas pessoas não podem ter a mesma experiência, uma vez que cada experiência deriva da interação entre o evento encenado como uma peça de teatro e o seu estado de espírito do momento (Pine e Gilmore, 1999).

Vender experiências turísticas a um consumidor cada mais experiente e sofisticado é um grande desafio. Pine e Gilmore (1999) afirmam que as experiências conseguem tocar mais as pessoas do que um produto ou serviço. Idêntico a um produto turístico e hoteleiro, as experiências são intangíveis e imateriais e ainda que tenham um alto valor monetário associado, é-lhes dado um grande valor acrescentado por parte dos seus consumidores, pois são as memórias dessa experiência que levarão para a vida.

À luz da perspetiva da *Economia de Experiência*, teorizado por Pine e Gilmore (1999), a experiência é vista como uma forma destinta de negócio que oferece um serviço de valor

acrescentado ao consumidor/turistas, contrariamente à oferta económica. O EFP constitui-se como um fator crítico de sucesso para a valorização e crescimento da indústria do turismo e da hotelaria.

2.4. A Qualidade do Serviço e a Hotelaria

A qualidade percebida significa ir ao encontro das expectativas do cliente de modo a satisfazer as suas necessidades (Johnston, 1995). Crick e Spencer (2011, p. 472) afirmam que os investigadores no cerne da qualidade do serviço em hotelaria precisam de reconhecer as *nuances* de cada atividade dentro da indústria de uma forma ampla, de forma a ter uma visão mais concisa e com linhas orientadoras para o posicionamento estratégico do setor.

A análise da literatura, ao longo dos tempos, desperta-nos a consciência da dificuldade existente em avaliar como é percebida a qualidade do serviço em hotelaria. A concorrência entre hotéis para atrair e reter clientes é intensa e os clientes tendem a ser menos propensos a unidades hoteleiras que, no final, não cumpram a relação de qualidade do serviço expetável, independentemente dos patamares de segmentos em que atuam.

Superar as expetativas dos clientes face à relação da qualidade do serviço esperado tem impactos positivos diretos nos lucros de empresas prestadoras de serviços, que, aumentando a possibilidade de fidelização do seu público-alvo, podem ver aumentadas as suas margens de lucro e assim ter uma nova abertura para competir com novos produtos e preços *premium*, derivados dos seus aumentos produtivos (Heskett, 1994).

Desde cedo, estudos indicam que a qualidade do serviço pode igualmente ser medida pela avaliação de atributos específicos. Saleh e Ryan (1991) identificam quartos limpos, camas confortáveis, estada tranquila, segurança e localização, como os atributos mais importantes e valorizados pelos hóspedes. McCleary, Weaver e Lan (1994), ao estudar os atributos mais relevantes para homens e mulheres que viajam negócios, destacam denominadores comuns como a limpeza, o conforto das almofadas e colchões, a qualidade dos toalheiros de banho, iluminação adequada para trabalhar e mobiliários bem conservados. Deve, no entanto, levar-se em linha de conta que os atributos são valorizados de diferentes perspetivas por diferentes tipos de consumidor e de mercado, tendo um hóspede no mercado de lazer preferências e motivações diferentes de um no mercado de negócios (Callan e Bowman, 2000; Callan e Kyndt, 2001).

O valor percebido tem um impacto direto e indireto na intenção de repetir a experiência por parte dos seus hóspedes. Os hotéis têm várias ferramentas à sua disposição para aumentarem o seu valor percebido, podendo optar por uma estratégia centrada na qualidade percebida em que dão um enfoque operacional à qualidade, ou uma estratégia centrada no preço, onde procuram a sua diminuição para incitar o aumento das vendas (Kashyap e Bojanic, 2000).

Os consumidores são sensíveis ao valor percebido e à variação de preços dos hotéis, o que indica que os hóspedes tendem a ajustar as suas expectativas de qualidade do serviço face à flutuação dos preços (Bojanic, 1996). Ainda que este ajuste de preços não altere a qualidade do serviço, é expectável que, ao pagar-se um preço mais elevado por um serviço, se tenha o retorno desse preço, numa proporção de serviço melhorada.

2.5. *Experience Facilitation Process*

O conceito de facilitação do processo da experiência (EFP) foi primeiramente introduzido na gestão da experiência turística por Sfandla e Björk (2011). Muitos investigadores no cerne do *marketing* turístico têm discutido a experiência subjetiva associada à atividade turística (Björk e Sfandla, 2009), Sfandla (2009/10) enfatizou a facilitação da experiência como um processo de gestão e *marketing*. O *Experience Facilitation Process* é um processo relacional de transformar bens e serviços em valor e reter experiências ao longo do tempo (Sfandla e Björk, 2011). Neste contexto, as tentativas de analisar o papel da criação de valor no serviço da experiência no mercado, sublinharam a transformação do serviço em valor (Grönroos, 2012).

O termo “experiência” tem associadas conotações diferentes e o enfoque da sua investigação não é novo (MacCannell, 1976; Cohen, 1979; Urry, 1990). Em geral, a experiência tem sido relacionada com a vida quotidiana dos indivíduos associada à aprendizagem individual e ao autodesenvolvimento (Boswijk, Thijssen e Peelen, 2007). No presente contexto em análise, esta surge associada ao serviço, às viagens, ao turismo e à hotelaria, referindo-se a experiências não habituais e que diferem do normal decorrer do dia-a-dia.

Compreender a forma como os hóspedes avaliam a qualidade percebida do serviço é importante para os gestores hoteleiros e *marketeers*, permitindo que estes tenham ferramentas que lhes deem uma visão adequada da forma como são percecionados, do que os consumidores procuram e do que se está a oferecer.

O produto hoteleiro é intangível, no final do dia o cliente leva a experiência para casa associada à qualidade dos serviços prestados e à satisfação retirada. Após o normal usufruto do hotel, os hóspedes partem apenas com a lembrança da experiência, sendo um desafio para a indústria hotelaria tangibilizar a experiência e o serviço (Levitt, 1981; Berry, 1986). É em redor do cliente que o produto deve ser desenvolvido de forma a atender e antecipar as suas expectativas, deve oferecer valor acrescentado, levando em consideração o seu *value for money*.

O sucesso e desenvolvimento do sector da hotelaria e do turismo passa por perceber como os clientes percecionam o produto ou atributos do serviço, qual a importância que lhes é dada, bem como a sua utilização e desempenho quando comparado com a concorrência. A importância de ser competitivo e de oferecer vantagens competitivas tem sido reconhecida ao longo dos anos, devendo-se conhecer os pontos fortes e fracos dos seus produtos e serviços de forma a melhorar o seu desempenho e competitividade. A melhor forma de o fazer passa pela compreensão clara dos atributos mais importantes e valorizados pelos seus hóspedes e melhorá-los no sentido de otimizar a sua experiência e aumentar a sua satisfação.

O conceito de importância tende a ser visto pelos consumidores como equivalente a satisfação (Barsky, 1992). Quando um cliente reconhece um atributo como importante, é natural que esse mesmo atributo influencie uma escolha, pois representa um maior valor acrescentado e *value for money* para o consumidor (MacKenzie, 1986). Com o passar dos tempos, o termo “importância” de um atributo tem vindo a ser substituído pela “importância percebida” de um atributo, referindo-se à importância que um atributo tem e ao seu impacto na qualidade do serviço (Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1991). Lilien, Kotler e Moorthy (1992) associam a “importância do atributo” à relevância que é dada pelos consumidores e que diferenciam as marcas.

O termo importância tem sido utilizado para se referir ao valor percebido de um atributo e ao seu desempenho na qualidade (Parasuraman *et al.*, 1991). Lilien, Kotler e Moorthy (1992) referem-se ao interesse dos atributos pelo grau de valor que lhes é dado pelos consumidores, e que irão influenciar as diferentes formas de perceção das diferentes marcas.

Capítulo III - Metodologia de Investigação

Neste capítulo serão tratadas as questões de natureza metodológica. Através de um modelo explicativo lógico-positivista, a presente investigação assentou na elaboração de generalizações científicas e na construção e avaliação de teorias, vistas por Kerlinger (1968:9) como «conjuntos de constructos, definições e proposições interrelacionados, que representam uma visão sistemática dos fenómenos, pondo em destaque relações específicas entre variáveis, no sentido de os explicar e predizer».

Tendo por base a revisão da literatura, procedeu-se à elaboração de um quadro conceptual que traduzisse as relações causais previstas entre as comodidades oferecidas pelos hotéis e os atributos mais valorizados pelos hóspedes na escolha de um hotel. A partir do modelo formularam-se pressupostos que a análise de dados vai confirmar ou infirmar.

Para testar os atributos seleccionados foi concebido como elemento de pesquisa um questionário *online*, que permitiu a recolha de informação junto da generalidade representativa de indivíduos que tenham estado alojados em estabelecimentos hoteleiros.

Na fase metodológica foi ainda definida a amostra e a população alvo.

3.1. Modelo Conceptual

Tendo por base a revisão de literatura, procedeu-se à elaboração de um modelo conceptual, pressupondo a inclusão de 23 itens mediante 5 constructos principais que, de forma integrada e correlacionada, contribuem para definir o conceito de EFP e assim validar a questão de partida da presente investigação:

- Até que ponto os hotéis facilitam mais ou menos a experiência turística e o usufruto dos seus hóspedes, maximizando a sua satisfação.

Dos atributos que a literatura oferece, optou-se por trabalhar os cinco construtos mais destacados. No EFP a *Easiness in Performance*, as *Facilities*, os *Recursos Tecnológicos*, a *Qualidade de F&B*, e a *Recomendação* são teorizados como sendo constructos determinantes na facilitação da experiência turística (Anexo A). No presente estudo pretende verificar-se que:

H1. A *Easiness in Performance* explica o *Experience Facilitation Process*

A investigação liga a *Easiness in Performance* com o desempenho de uma empresa em transformar os serviços em experiências, sendo estes percebidos pelos turistas de forma ética, integrando igualmente relações interpessoais com os seus colaboradores, contribuindo assim para o bem-estar de todos (Gray, Matear, e Matheson, 2000). O desempenho deve reforçar a honestidade baseada na experiência com o objetivo de construir uma relação de confiança.

No seio deste constructo a *Confiança na marca do grupo hoteleiro* foi um dos itens escolhidos para avaliar a apreciação feita pelos hóspedes. As marcas têm ganho uma grande relevância na decisão de compra dos consumidores. Representam a promessa criada na mente face ao valor acrescentado que as marcas podem representar no mercado, consequência da comunicação com o mercado e experiências adquiridas, definindo as expectativas pelo seu posicionamento e fatores de diferenciação (Berry, 2000).

A imagem de uma organização é uma variável importante que influencia de forma positiva ou negativa a perceção feita pelos consumidores e as ações e estratégias de *marketing*. Zeithaml e Bitner (1996) defendem que a imagem tem a capacidade de influenciar os produtos e serviços oferecidos, refletindo o seu impacto direto na satisfação. A imagem tem a capacidade de influenciar a perceção dos produtos e serviços oferecidos (Zeithaml e Bitner, 1996) aos clientes. Assim, a imagem tem um impacto importante sobre os clientes que procuram satisfação. Heung *et al.* (1996), num estudo sobre a fidelização no centro de marcas hoteleiras, destacou o impacto da imagem do hotel na fidelização e retenção de clientes satisfeitos (Kandampully e Suhartanto, 2000).

O indicador da *Localização e segurança* tende a ser consistentemente identificado como um dos principais fatores no critério de seleção de um hotel (Knutson, 1988; McCleary et al., 1994; Lockyer, 2005; Chan e Wong, 2006), aparecendo fortemente associados tanto à qualidade do serviço como à sua prestação. Percebe-se que diferentes tipos de consumidores apresentam diferentes motivações e preferências, também a localização apresentará diferentes significados. Rivers, Toh e Alaoui (1991) estudaram as decisões de escolha através de hóspedes fidelizados e não fidelizados de hotéis e que apresentavam estadias frequentes, aferindo que a conveniência da localização e a qualidade do serviço receberam as classificações mais elevadas. Ananth, DeMicco, Moreo e Howey (1992) inquiriram 510 viajantes pedindo-lhes que classificassem 57

atributos de um hotel, concluindo que a relação preço qualidade era o elemento mais valorizado, seguido do sentimento de segurança e da localização.

A *Relação qualidade/preço* contextualiza-se na medida em que os consumidores, que fazem as suas escolhas centradas em preços mais baixos, apresentam como motivação principal o preço vs qualidade. Zeithaml (1988) propôs um modelo intermédio onde sugere que, ao invés do consumidor utilizar a qualidade ou o preço como fator determinante de tomada de decisão na compra, utiliza o valor percebido como fator determinante, o qual engloba o preço e a qualidade percebida, definindo o valor como a avaliação global feita pelo consumidor à utilidade que o produto terá, tendo por base a perceção da relação entre o que irá dar e receber (Zeithaml, 1988: 14). A perceção do que é recebido é diretamente influenciado pela qualidade percebida do produto.

A *Facilidade na reserva* resulta na formulação e obtenção de um acréscimo de satisfação geral face ao serviço. As tecnologias da informação como a internet, sistemas de reservas e outros sistemas de distribuição eletrónicos *online* devem ser vistos como novos recursos de vantagem competitiva (Mihalic e Buhalis, 2013). A internet, para além de criar vantagens competitivas, vem igualmente melhorar o desempenho e a competitividade, sendo que o investimento tecnológico em hotelaria é tendencialmente feito para melhorar o desempenho.

No cerne deste construto os indicadores de *Staff eficiente, simpático, prestável e comunicativo e Check-in rápido, com cortesia e simpatia* são enfatizadas pelo contacto e confiança transmitidos. É importante a interação do *staff* com espírito de ajuda e reações positivas na atenção que tem com o cliente e na partilha de histórias e experiências que suportem o tema do hotel e/ou a marca (Mossberg, 2008). Callan (1996) enfatiza as diferentes motivações de viagens associadas às diferentes expectativas em relação ao *staff*, afirmando que os segmentos de lazer se apresentam mais preocupados com o tipo de serviço prestado, como a simpatia do *staff*, enquanto os segmentos de negócios olham mais para a sua eficiência. Atkinson (1988) vem igualmente destacar a cortesia e simpatia do *staff* como os atributos mais valorizados pelos hóspedes na escolha de um hotel.

Os indicadores do *Conforto, Limpeza do hotel e da Limpeza dos quartos* são indicadores implícitos na expectativa de um cliente relativamente a um alojamento (Knutson, 1988), devendo-se frisar que a primeira impressão é a que fica junto do hóspede. Venkat Rajagopal (2008), num artigo para a *Hotel Business Review*, evidencia isso mesmo, destacando que o produto principal que um hotel dá aos seus clientes passa por um quarto e uma casa de banho

igualmente limpa, esperando o hóspede que o hotel corresponda com as normas de higiene e segurança esperadas. Neste artigo é feita ainda referência ao facto de que por mais cordial e eficiente que o *staff* do hotel possa ser, uma vez que não se corresponda com os padrões de limpeza e higiene, não se está a satisfazer o cliente o que gerará de certos conflitos e a não repetição.

O indicador da *Oportunidade de aprendizagem sobre a cultura do destino* desperta a consciência de que as histórias existem em várias partes do sistema turístico, começando com os moradores e os temas ligados aos locais do destino pelo seu ambiente, história, localização ou cultura. No entanto, estes locais de destino tendem a ser apresentados e comercializados de diferentes formas dentro do turismo, representado o *marketing* a sua imagem e meios de comunicação que possibilitam uma oportunidade de aprendizagem (Moscardo, 2010).

Experiências educacionais sobre um qualquer evento no quotidiano de uma pessoa permite que esta ganhe competências, onde, envolvendo ativamente a mente, a educação e o corpo, está inconscientemente a adquirir conhecimentos e competências que lhe permitem conhecer um destino antes de o visitar (Pine e Gilmore, 1999). O contacto presencial com o destino cimenta os conhecimentos que o turista foi adquirindo e incorre num processo de aprendizagem que inevitavelmente modela a sua experiência, traduzindo-se a experiência turística igualmente numa oportunidade de aprendizagem (Moscardo, 2010).

O indicador de *Ambiente tranquilo e relaxante está inerente a um serviço hoteleiro* (Ritchie e Hudson, 2009), *Temperatura regulável e adequada* bem como *Alarmes de incêndio e saídas de emergência bem sinalizadas*, são indicadores encontrados por Chu, Raymond e Choi (2000) ao estudarem fatores de escolha de hotéis em Hong Kong, aferindo que efetivamente são dois itens com impacto tanto no conforto como no sentimento de segurança do lugar.

O indicador do *Tema suportado pelo design* surge na criação da experiência turística, em que o nível de participação e de criação por parte dos turistas, ao sentirem-se como um elemento integrante de contextos específicos, aumenta o seu sentimento de pertença e compromisso que é associado aos sítios visitados, alojamento e marcas (Binkhorst, 2007). O ambiente arquitetónico, os temas e o *design* constituem-se como elementos que envolvem o hóspede em histórias contadas com imagens, sons, gostos, cheiros e sensações que os conduzem a uma experiência única (Pine e Gilmore, 1999).

H2. As *Facilities* explicam o *Experience Facilitation Process*

H3. Os Recursos Tecnológicos explicam o *Experience Facilitation Process*

No cerne do constructo das *Facilities* e dos Recursos Tecnológicos são vários os autores que debruçaram os seus estudos sobre estas dimensões que podem tangibilizar a experiência. Conhecer os atributos que determinam a escolha de um hotel, as comodidades e os recursos que são percebidos como importantes e indissociáveis de uma unidade hoteleira, permite que os gestores hoteleiros tomem decisões de gestão acertadas. Se uma piscina não é um fator determinante para o mercado-alvo em que se atua, retém-se o seu investimento para outra área que possa potenciar a satisfação e permanência de clientes (Dolnicar e Otter, 2003).

Watkins (1995) defende que as tecnologias começam e acabam junto dos clientes de um hotel e o investimento nas tecnologias da informação permite que os hóspedes tenham uma melhor experiência, a par do aumento de eficiência propiciado pelos meios que um hotel gera na prestação de um serviço.

Indicadores como o *Entretenimento com recursos audiovisuais adequados*, *Wifi gratuito*, *Iluminação adequada nos quartos e hotel*, *Qualidade da piscina*, *Qualidade do spa/ginásio* constituem-se como itens identificados em diversos estudos (Rauch, Collins, Nale, e Barr, 2015). LeBlanc e Nguyen (1996), focando-se nos atributos que influenciam a imagem de um hotel para os viajantes, aferiram que as comodidades têm um grande destaque.

Quanto melhor for a perceção do serviço por parte do cliente, quando comparado com a sua expectativa, melhor será a qualidade de serviço percebida, que resultará na satisfação do mesmo e incentivo à repetição (Kandampully e Suhartanto, 2003). Existem atributos indissociáveis do serviço hoteleiro, mas que no entanto emergem da motivação e preferência de cada um, cabendo a cada hotel posicionar-se no segmento alvo pretendido.

H4. A Qualidade de F&B explica o *Experience Facilitation Process*

O indicador da *Relação qualidade/preço F&B e Diversidade de F&B* caminha de braço dado com o alojamento na construção do serviço hoteleiro. A alimentação é um fator determinante e diferenciador que pode levar um turista a escolher um destino em detrimento de outro (Lacy e Douglas, 2002). Ardabili, Rasouli, Daryani, Molaie, e Sharegi (2011) defendem a ideia de que para sobreviver, todos nós, enquanto seres vivos, assim como todos os turistas, enquanto organismos, têm a necessidade de comer e beber. Não só é indispensável a satisfação do cliente e a criação de uma experiência única, como deve, igualmente, ter em linha de conta o segmento em que atua e definir estratégias de *revenue management* adequadas. Este é um argumento válido e transversal a todos os destinos turísticos e a todos os hotéis, uma vez que o F&B cimenta a assimilação cultural e tem um impacto direto no preço final do hotel enquanto produto.

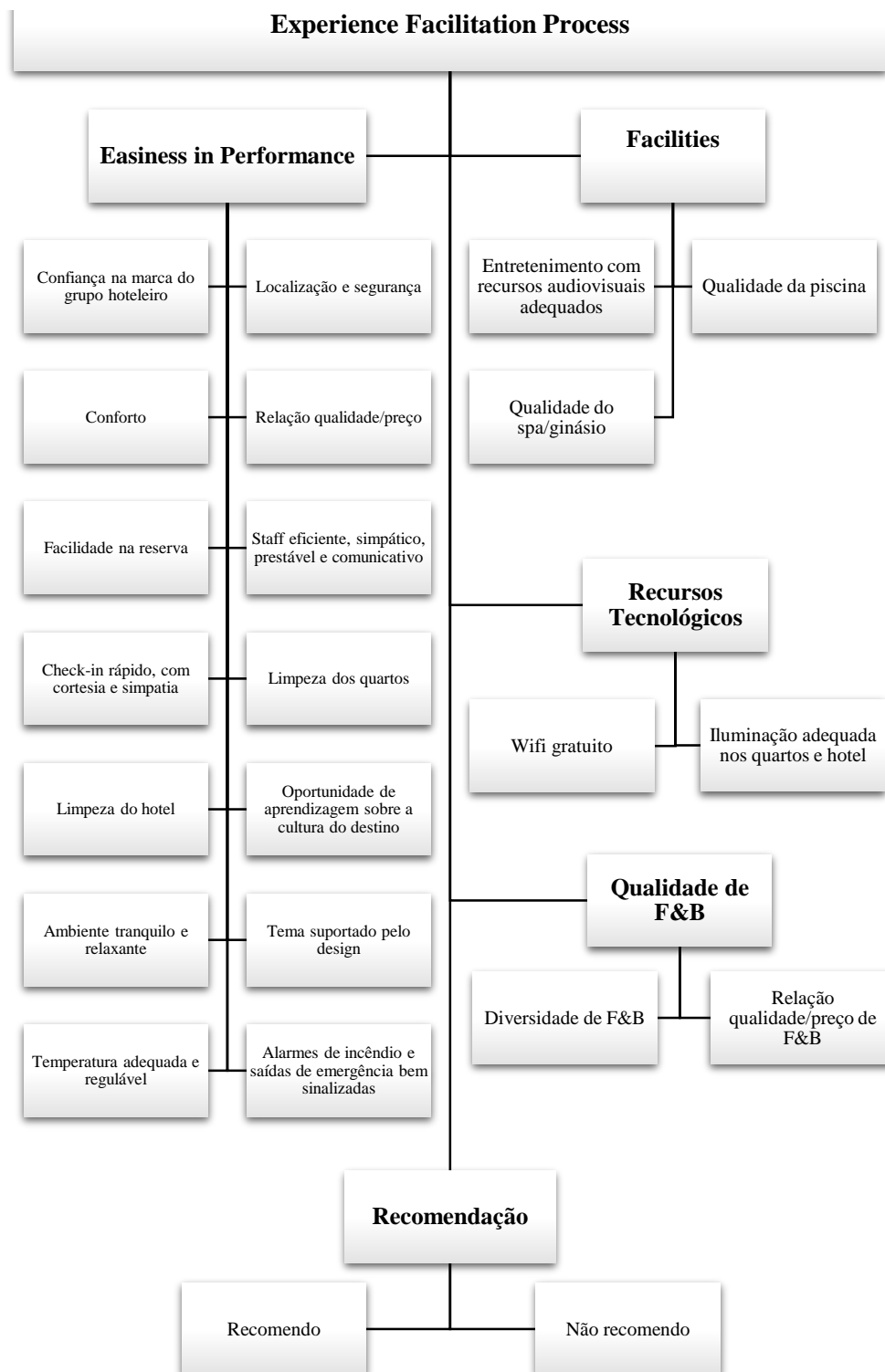
H5. O *Experience Facilitation Process* explica a Recomendação

Getty e Thompson (1994) estudaram a relação entre a qualidade do alojamento, a satisfação e intenção dos consumidores em recomendarem esse mesmo alojamento. As conclusões deste estudo sugerem que a intenção de recomendação surge fortemente associada à perceção feita entre a satisfação obtida e a qualidade do serviço no alojamento, denotando-se assim a sua correlação positiva.

A qualidade do serviço está relacionada com satisfação e (Cronin e Taylor, 1992; Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1994; Caruana, 2002) com a fidelização cliente (Kandampully e Suhartanto, 2000; McDougall e Levesque, 2000; Caruana, 2002; Kandampully, Juwaheer e Hu, 2011). Assim clientes satisfeitos e com as suas expectativas superadas são mais propensos a recomendar o hotel e repetir o alojamento, face a clientes que efetivamente não fiquem satisfeitos ou bem impressionados.

O modelo conceptual do *Experience Facilitation Process* aferido na presente investigação surge esquematizado na Figura 3.

Figura 3 - Modelo Conceptual do EFP



Fonte: Elaboração Própria

3.2. Desenho do Questionário

A revisão de literatura permitiu identificar os atributos maioritariamente referenciados na hotelaria, como sendo os mais valorizados pelos hóspedes e que podem influenciar diretamente a escolha dos consumidores, na intenção de compra de um determinado produto ou serviço, face à concorrência (Alpert, 1971). Os atributos de um hotel traduzem-se nos produtos ou serviços que levam os consumidores a escolher um produto em detrimento de outro (Lewis, 1987). Wuest, Tas e Emenheiser (1996) definem as perceções dos atributos de um hotel como o grau com que os viajantes ou consumidores encontram facilidades e serviços importantes capazes de os satisfazer.

Tendo por base o objetivo do estudo e as questões de investigação, optou-se pela utilização de um questionário *online* (Anexo B) como o instrumento de medida mais adequado para a recolha de informação. Todo o processo de elaboração e recolha de dados foi realizado por recurso ao *Google Docs*. Os questionários foram colocados *online* entre o início de novembro e finais de dezembro de 2015.

O questionário foi iniciado com uma breve introdução indicando a sua natureza académica, a instituição a que se encontra ligado e qual o objetivo do estudo em questão, assentando a sua estruturação em três áreas principais:

- I. Dados demográficos, visando a recolha de informação necessária que permitisse fazer uma caracterização geral e sociodemográfica da amostra, com a finalidade de assim se perceber o perfil do hóspede.
- II. Informações complementares da estadia, de forma a conseguir uma melhor compreensão e um enquadramento das preferências relacionadas com a escolha do destino e das unidades hoteleiras. Tentando, ainda, nesta secção, determinar-se a relevância dada às fontes de informação que os turistas têm à sua disposição.
- III. Avaliação dos atributos do hotel onde decorreu a estadia, centrado na valorização percebida pelos hóspedes face aos recursos que os hotéis disponibilizam na facilitação da experiência e nos métodos de reserva mais utilizados, que naturalmente têm impacto no posicionamento estratégico e perceção do serviço hoteleiro.

O questionário foi composto por um total de 38 questões de resposta fechada e uma de resposta aberta (contexto sociodemográfico). Das questões apresentadas, 14 eram referentes a questões demográficas, 1 referente a fontes de informação, 1 referente a meios de reserva, 23

questões relativas aos itens mais valorizados pelos hóspedes relativamente aos atributos experienciais do hotel e ao processo de recomendação no seio dos 5 constructos seleccionados na revisão de literatura (Tabela 2).

Tabela 2 - Constructos do EFP

Constructo	Item	Autor(es)	Data
Easiness in Performance		Gray, Matear e Matheson	2000
	Confiança na marca do grupo hoteleiro	Berry	2000
		Zeithaml, Bitner e Gremler	1996
		Kandampully e Suhartanto	2000
	Localização e segurança	Knutson	1998
		McCleary, Weaver e Lan	1994
		Lockyer	2005
		Chan e Wong	2006
		Rivers, Toh e Alaoui	1991
		Ananth, DeMicco, Moreo e Howey	1992
	Conforto	Knutson	1988
		Rajagopal	2008
	Relação qualidade/preço	Zeithaml	1988
	Facilidade na reserva	Mihalic e Buhalis	2013
	Staff eficiente, simpático, prestável e comunicativo & Check-in rápido, com cortesia e simpatia	Mossberg	2008
		Callan	1996
		Atkinson	1988
	Limpeza dos quartos & Limpeza do hotel	Knutson	1988
		Rajagopal	2008
	Oportunidade de aprendizagem sobre a cultura do destino	Moscardo	2010
		Pine e Gilmore	1999
	Ambiente tranquilo e relaxante	Ritchie e Hudson	2009
	Tema suportado pelo design	Binkhorst	2007
		Pine e Gilmore	1999
	Temperatura adequada e regulável & Alarmes de incêndio e saídas de emergência bem sinalizadas	Chu e Choi	2000

Constructo	Item	Autor(es)	Data
Facilities		Dolnicar e Otter	2003
	Entretenimento com recursos audiovisuais adequados & Qualidade da piscina & Qualidade do spa/ginásio	Rauch, Collins, Nale e Barr	2015
		LeBlanc e Nguyen	1996
		Kandampully e Suhartanto	2003
Recursos Tecnológicos		Watkins	1995
	Wifi gratuito & Iluminação adequada nos quartos e hotel	Dolnicar e Otter	2003
		Rauch, Collins, Nale e Barr	2015
		LeBlanc e Nguyen	1996
		Kandampully e Suhartanto	2003
Qualidade de F&B		Lacy e Douglass	2002
	Diversidade de F&B & Relação qualidade/preço de F&B	Ardabili, Rasouli, Daryani, Molaie e Sharghi	2011
Recomendação		Getty e Thompson	1994
		Cronin e Taylor	1992
		Parasuraman, Zeithaml e Berry	1994
		Caruana	2002
		Kandampully e Suhartanto	2000
		McDougall e Levesque	2000
		Kandampully, Juwaheer e Hu	2011

Fonte: Elaboração Própria

De entre as questões relativas à avaliação dos atributos experienciais mais valorizados das unidades hoteleiras, aos indivíduos era solicitado que fizessem a sua avaliação através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, em que 1 correspondia à avaliação de *Nada Satisfeito* e 7 de *Muito Satisfeito*. A avaliação da valorização das fontes de informação foi igualmente medida pela utilização de uma escala de *Likert* de 7 pontos, onde 1 correspondia a *Nada Importante* e 7 a *Muito Importante*.

3.3. População e Amostra

Num estudo empírico, a tarefa de um investigador passa por formular um conjunto de observações que lhe permitam compreender o fenómeno que pretende estudar. Neste contexto é importante perceber o conceito de população, em torno da qual se desenrola todo o processo de observação, sendo a mesma definida como o conjunto total de casos sobre os quais se pretende tirar conclusões (Hill e Hill, 2009).

O universo do estudo incide sobre todos os hóspedes nacionais e internacionais que, por motivos de férias/lazer, negócios, ou visita a familiares e amigos, tenham estado alojados em estabelecimentos hoteleiros e desenvolve-se em torno da avaliação que fazem, face aos atributos experienciais pessoalmente valorizados por cada indivíduo, em relação às facilidades colocadas à sua disposição pelos hotéis, na facilitação da experiência turística aos seus hóspedes.

Na impossibilidade de se conseguir inquirir todo o universo em questão quer por uma questão de tempo e recursos e por tal tarefa não ser exequível, optou-se por chegar junto de uma população alvo, a qual se designa por amostra, que, por questões temporais, é uma amostra de conveniência que, não permitindo inferência estatística, apresenta características representativas da população em estudo.

O questionário desenvolvido foi colocado *online* e contou com um total de 299 respostas válidas, sendo a amostra constituída por indivíduos dos géneros feminino e masculino, abrangendo todas as faixas etárias.

3.4. Recolha e Tratamento de Dados

Após a recolha dos referidos questionários, procedeu-se à organização dos dados com vista ao tratamento, análise e interpretação, recorrendo-se à utilização do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 23 e ao AMOS 21. Os dados recolhidos foram organizados de forma a facilitarem o processo de análise e formulação de respostas ao problema que fundamentou a investigação.

Numa primeira fase, foi efetuada uma análise preliminar de forma a organizar os dados com vista à sua posterior análise. Numa segunda fase, procedeu-se à análise descritiva dos mesmos, de forma a obter-se uma visão geral dos dados que facilitasse a sua interpretação. Numa



terceira fase, testou-se o modelo de equações estruturais (SEM). O modelo de medida pressupôs uma análise confirmatória de dados (CFA) que, uma vez validada, definiu a estrutura das variáveis latentes que servem de base ao modelo estrutural.

Capítulo IV – Análise de Dados

A última etapa do processo de investigação versa sobre a análise e interpretação dos resultados.

4.1. Caraterização da Amostra

Numa análise sociodemográfica (Tabela 3), aferimos que o maior contingente de respostas é de indivíduos do género feminino (59,9%) e que 40,1% pertence respetivamente a indivíduos do género masculino. No cerne da análise dos grupos etários é importante destacar novamente que o questionário foi colocado *online*, e assim perceber que diferentes grupos etários têm pré-disposições e facilidades diferentes na utilização das novas tecnologias da comunicação e da informação. O grupo etário entre os 20 e os 30 anos é o grupo mais representativo, contando com 77,9% das respostas dadas, espelhando aqueles que maioritariamente e indissociavelmente fazem uso da internet e dos *smartphones*, contendo a informação da ponta dos dedos. De seguida e com uma representatividade mais equilibrada, segue-se o grupo com idades entre os 31 e os 40 com 9,7% e o grupo entre os 41 e os 50 anos com 7,7%. Apresentando contribuições mais baixas e de menor representatividade na amostra, mas igualmente importantes, com 2,7% segue-se o grupo com idades entre os 51 e os 60 anos, com 1,7% o grupo com menos de 20 anos e com 0,3% os representativos de mais de 60 anos.

No que diz respeito ao país de residência verificou-se que 92% dos inquiridos são oriundos de Portugal, representando o mercado interno e que, 8% dos inquiridos espelham a Europa e o resto do Mundo.

Tabela 3 - Características da Amostra

	%
Sexo	
Feminino	59,9%
Masculino	40,1%
Idade	
<20	1,7%
20-30	77,9%
31-40	9,7%
41-50	7,7%
51-60	2,7%
>60	0,3%
País de Residência	
Portugal	92,0%
Fora de Portugal	8,0%

Fonte: Elaboração Própria a Partir do Output do SPSS 23

4.2. Caraterização do Hóspede

Com o propósito de conhecer melhor os hóspedes foram colocadas questões sobre as suas motivações (Tabela 4). No cerne das motivações para a realização da viagem, constata-se que o lazer e férias são o elemento mais representativo com 80,9%, seguindo-se de 12,4% de turistas que viajam por negócios e 6,7% que se deslocam para visitar familiares e amigos.

O tipo de alojamento é outro atributo que nos permite conhecer os hóspedes. Pode-se destacar uma maior preferência por hotéis 4* representada por 44,8% dos inquiridos, seguido de hotéis 3* por 27,4% e com menos representatividade 16,1% representando a preferência por hotéis 5*. Foram obtidas ainda meios de alojamento como hotéis, *guest houses* e pousadas, mas que não sendo tipologias que integrem o nosso objeto de estudo, designaram-se como fatores não aplicáveis, tendo no entanto o contributo de 3,7%.

Globalmente, a região mais visitada é o Norte com a representatividade de 19,1%, seguida do Centro com 17,7%. Lisboa ocupa o terceiro lugar de representatividade com 12,7% a par do Algarve que, com valores muito próximos, absorve 12,4% da procura turística, destacando-se, por fim, as Regiões Autónomas com um peso de 3,3%, sendo ainda importante evidenciar que, nesta questão, uma parte representativa da amostra não respondeu (27,8%). Pode-

se aqui começar a verificar que o perfil do Turista maioritariamente Português é diferente dos de outrora e começa a procurar um ambiente externo face ao sol & mar e zonas massificadas de Portugal.

Os meios de comunicação utilizados pelo setor hoteleiro constituem-se como um veículo importante na comunicação com o seu consumidor e na definição de estratégias de *marketing* e posicionamento, pelo que importa perceber que meios são utilizados aquando do momento da reserva.

A internet/site do hotel surge com 32,4% como sendo o meio mais utilizado na efetuação de uma reserva, seguido de 27,8% representada pelas reservas *online*, o que é efetivamente expectável não só, porque face às novas tecnologias e ao contacto direto, permite o acesso a um grande contingente de informação o que gera confiança na compra, mas também porque há cada vez mais grupos hoteleiros com sistemas de fidelização e acumulação de ofertas na efetuação de reservas diretas via *online* ou telefone. De seguida, com o peso de 26,4%, surgem os canais de distribuição *online*, como é o exemplo da *Booking*, *Expedia*, ou *Trivago*, 11,4% é detido pelas agências de viagens/operador turístico contrariamente aos tempos de outrora e, por fim, surge a designação de outras vias com 2%.

No que respeita à recomendação e satisfação geral, aferimos que maioritariamente os hóspedes se encontram satisfeitos e fazem recomendações das experiências que tiveram, tendo 90,6% dos inquiridos respondido que recomendariam o hotel em que estiveram hospedados e apenas 9,4% respondido que não.

Tabela 4 - Caracterização do Hóspede

	%
Motivação da Viagem	
Lazer/Férias	80,9%
Visita a familiares e amigos	6,7%
Negócios	12,4%
Tipologia do Hotel	
3*	27,4%
4*	44,8%
5*	16,1%
Outros	8,0%
NA	3,7%
Local da Estadia	
Portugal	71,6%
Alentejo	7,0%
Algarve	12,4%
Centro	17,7%
Lisboa	12,7%
Norte	19,1%
Regiões Autónomas	3,3%
NA	27,8%
Fora de Portugal	28,4%
Meio de Reserva	
Agência de Viagens/Operador Turístico	11,4%
Canais de distribuição online (Ex. Booking, Expedia, Trivago, etc...)	26,4%
Diretamente com hotel	27,8%
Internet/Site do hotel	32,4%
Outros	2,0%
Recomendação	
Não	9,4%
Sim	90,6%

Fonte: Elaboração Própria a Partir do Output do SPSS 23

4.3. Avaliação das Fontes de Informação

No enquadramento dos temas que têm vindo a ser abordados e a par da emergência de um consumidor com novas preferências, é particularmente importante conhecer as fontes de informação mais valorizadas e utilizadas pelos hóspedes, podendo assim as unidades hoteleiras direcionar as suas estratégias de *marketing* e os seus suportes de comunicação para meios relacionais específicos que os aproxime do cliente.

Os resultados obtidos (Tabela 5) permitem verificar que a internet se apresenta como fonte de informação mais valorizada pelos hóspedes, com uma média de preferência de 5,65, o que já seria espectável face ao crescimento exponencial deste recurso e das aplicações móveis que lhe estão inerentes. De seguida, surgem os amigos com preferência média de 5,09, seguido da família com 4,83, reforçando a importância da divulgação boca-a-boca e da confiança no contato presencial. Por fim, com uma preferência média de 4,11, surge as agências de viagens/operadores turísticos e com 3,31 anúncios de televisão ou rádio, evidenciando novamente que os consumidores estão cada vez mais autónomos e independentes na procura e recolha de informação, utilizando cada vez menos os meios outrora tidos como convencionais.

Tabela 5 - Fontes de Informação

	Média	(Desvio Padrão)	Mediana
Internet	5,65	1,69	6,00
Agência de Viagens/Operador Turístico	4,11	1,95	4,00
Anúncios de Tv ou Rádio	3,31	1,76	3,00
Família	4,83	2,04	5,00
Amigos	5,09	1,85	6,00

Fonte: Elaboração Própria a Partir do Output do SPSS 23

Capítulo V – Análise e Discussão de Resultados

Foi elaborada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com base nos itens identificados na literatura e testados através de questionários *online*, identificando-se assim as variáveis latentes com base num conjunto de itens identificados na literatura. O critério passou por se admitir que todos os constructos se correlacionavam livremente.

Os constructos, variáveis latentes, ou fatores, são variáveis não diretamente observáveis ou mensuráveis, sendo a sua existência indicada pela sua manifestação em variáveis indicadoras ou manifestas (Marôco, 2010).

O grau de consistência interna e fiabilidade compósita das variáveis latentes e a validade das escalas, após a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), foi efetuada com vista a refinar o modelo de medida.

A avaliação do *goodness-of-fit* (bondade de ajustamento do modelo) utiliza o teste do qui-quadrado e respetivo coeficiente de significância, onde os níveis esperados de *p-values* devem ser superiores a 0,05, indicando que as matrizes de dados observados e estimados não são estatisticamente diferentes (Ullman, 2006). No entanto, o teste do qui-quadrado revela-se bastante sensível à violação de pressupostos como a não normalidade dos dados, o número de parâmetros a estimar e a dimensão da amostra. Neste contexto e de forma a se conseguir reforçar a análise, utilizaram-se outros índices de ajustamento como: *Goodness of Fit Index* (GFI); *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI); *Comparative Fit Index* (CFI); *Incremental Fit Index* (IFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI); *Root Mean Square Residual* (RMSR) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA).

O *Alpha Cronbach* é um dos critérios mais adequados para medir o grau de associação entre os itens/indicadores, variando entre 0 e 1 e permite aferir em que medida os indicadores de um determinado constructo apresentam uma forte correlação entre si. O valor de referência menor que 0,6 é considerado inadmissível e superior a 0,9 é considerado excelente (Hill e Hill, 2009).

O *Índice de Qualidade do Ajustamento/Goodness of Fit Index* (GFI) explica a proporção da covariância observada entre as variáveis manifestas, explicada pelo modelo ajustado. Na generalidade, considera-se que valores de *GFI* inferiores a 0,9 indicam modelos com mau ajust-

tamento de dados, valores entre 0,9 e 0,95 indicam um bom ajustamento, valores de *GFI* superiores a 0,95 indicam um ajustamento muito bom e um *GFI*=1 indica um ajustamento perfeito (Marôco, 2010).

O *Comparative Fit Index (CFI)* é utilizado para corrigir a subestimação que ocorre. Apresenta um conjunto de propriedades desejáveis, é relativamente pouco sensível à complexidade dos modelos e está entre os índices mais usados (Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham, 2009). Os valores de CFI inferiores a 0,9 indicam um mau ajustamento, valores entre 0,9 e 0,95 indicam um ajustamento bom, valores superiores ou iguais a 0,95 indicam um ajustamento muito bom e um CFI=1 indica um ajustamento perfeito (Marôco, 2010).

O *Tucker-Lewis Index (TLI)* é conceptualmente semelhante ao CFI e na prática fornece valores muito semelhantes, envolvendo uma comparação entre um modelo especificado e um modelo base de referência (modelo nulo). Os valores usuais do TLI variam entre 0 e 1, os valores mais próximos de 1 indicam um ajustamento muito bom (Marôco, 2010).

A *Raiz do Resíduo Quadrático Médio/Root Mean Square Residual (RMSR)* é definida por Marôco (2010) como «a raiz quadrada da matriz dos erros dividida pelos graus de liberdade assumindo que o modelo ajustado é o correto» (Marôco, 2010:47). Considera-se aceitável um valor de *RMSR* <0,05, na medida em que, quanto menor for o *RMSR*, melhor será o ajustamento, com *RMSR*=0 a indicar um ajustamento perfeito.

A *Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação/Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* é uma outra medida que visa corrigir a tendência da estatística da qualidade do ajustamento de χ^2 a rejeitar modelos com amostras de grandes dimensões e/ou grandes números de variáveis observadas (Hair *et al.*, 2009).

Os menores valores de RMSEA são indicadores de um melhor ajustamento (Hair *et al.*, 2009). Marôco (2010) defende que estudos empíricos têm sugerido que o ajustamento do modelo é inapropriado quando a estimativa pontual da *RMSEA* é superior a 0,10, sendo o ajustamento considerado medíocre no intervalo entre 0,08 e 0,10, considerado bom entre 0,05 e 0,08. E muito bom quando a *RMSEA* é inferior a 0,05 (Arbuckle, 2008).

5.1. Análise Fatorial Exploratória (AFE)

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é a denominada análise fatorial “tradicional”, constituindo-se como um tipo de análise exploratória, na medida em que todos os fatores se podem refletir em todas as variáveis manifestas (Marôco, 2010).

Neste estudo, para além do coeficiente do *Alfa de Cronbach*, do cálculo da consistência interna compósita e da correlação item-total, o agrupamento dos itens foi ainda medido pela variância extraída, o que demonstra o valor da justeza do ajustamento.

Em termos de consistência interna e fiabilidade, os resultados do modelo final apresentam níveis que podem ser considerados bons ou muito bons, especificamente, o coeficiente *Alfa de Cronbach*, indicando-nos uma correta validade do modelo com valores acima do quadro de referência. No que respeita à fiabilidade dos constructos, o *Alfa de Cronbach* variou entre os 0,64 e os 0,97, respetivamente, a *Easiness in Performance* apresentou um valor de 0,97, as *Facilities* de 0,64, os *Recursos Tecnológicos* de 0,90 e a *Diversidade de F&B* de 0,85 (Tabela 6).

Os itens incluídos na *Easiness in Performance* explicam 36,63% da variância do constructo e nas *Facilities* 15,13%, por seu lado os itens incluídos na *Qualidade de F&B* explicam 13,14% e o constructo que menos contribui para a explicação são os *Recursos Tecnológicos* com 10,32%. Os constructos apresentados indicam um bom ajustamento do modelo na medida em que explicam e são representativos em 75,22% do processo de facilitação da experiência (Tabela 6).

Tabela 6 - Análise Fatorial Exploratória (AFE)

	Component	Mean	Standard Deviation	Average Variance Extracted	Alpha Cronbach
Easiness in Performance				36,63%	0,97
Confiança na marca do grupo hoteleiro	0,67	4,63	1,54		
Localização e segurança	0,80	5,12	1,51		
Conforto	0,71	4,97	1,57		
Relação qualidade/preço	0,76	4,93	1,50		
Facilidade na reserva	0,81	5,40	1,56		
Staff eficiente, simpático, prestável e comunicativo	0,67	4,97	1,59		
Check-in rápido, com cortesia e simpatia	0,73	5,16	1,56		
Limpeza dos quartos	0,73	5,26	1,51		
Limpeza do hotel	0,77	5,35	1,48		
Oportunidade de aprendizagem sobre a cultura do destino	0,66	4,53	1,67		
Ambiente tranquilo e relaxante	0,76	5,11	1,62		
Tema suportado pelo design	0,67	4,51	1,65		
Temperatura adequada e regulável	0,72	5,08	1,55		
Alarmes de incêndio e saídas de emergência bem sinalizadas	0,68	5,07	1,53		
Facilities				15,13%	0,64
Entretenimento com recursos audiovisuais adequados	0,50	4,25	1,71		
Qualidade da piscina	0,90	4,05	2,14		
Qualidade do spa/ginásio	0,89	3,73	2,08		
Recursos Tecnológicos				10,32%	0,90
Wifi gratuito	0,77	4,80	2,04		
Iluminação adequada nos quartos e hotel	0,51	5,13	1,62		
Qualidade de F&B				13,14%	0,85
Diversidade de F&B	0,71	4,49	1,60		
Relação qualidade/preço de F&B	0,78	4,38	1,57		

Fonte: Elaboração Própria a Partir do Output do SPSS 23

5.2. Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

«A Análise Fatorial Confirmatória é uma técnica de modelação linear geral, cujo objetivo é identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes (fatores ou constructos) que expliquem a estrutura correlacional observada entre um conjunto de variáveis manifestas (itens)» (Marôco, 2010: 179). É um método confirmatório utilizado, quando existe informação prévia sobre a estrutura fatorial que é preciso confirmar, sendo na sua essência uma técnica para avaliar

a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (Marôco, 2010: 180).

Foi realizada uma AFC de forma a testar se as escalas de medida utilizadas para medir os principais conceitos teóricos. No cerne da *Easiness in Performance*, das *Facilities*, dos *Recursos Tecnológicos* e da *Qualidade de F&B* atingiram-se níveis aceitáveis de consistência interna e validade de constructo, estando os seus resultados explanados na Tabela 7.

Tabela 7 - Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

			Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P
Alarmes de incêndio e saídas de emergência bem sinalizadas	←	Easiness in Performance	0,79	0,06	16,81	***
Temperatura adequada e regulável	←	Easiness in Performance	0,84	0,05	18,46	***
Tema suportado pelo design	←	Easiness in Performance e	0,80	0,06	17,05	***
Ambiente tranquilo e relaxante	←	Easiness in Performance	0,85	0,06	18,95	***
Limpeza do hotel	←	Easiness in Performance	0,91	0,05	21,36	***
Limpeza dos quartos	←	Easiness in Performance	0,90	0,05	20,71	***
Check-in rápido, com cortesia e simpatia	←	Easiness in Performance	0,84			
Staff eficiente, simpático, prestável e comunicativo	←	Easiness in Performance	0,82	0,04	27,21	***
Relação qualidade/preço	←	Easiness in Performance	0,84	0,05	18,66	***
Conforto	←	Easiness in Performance	0,89	0,05	20,60	***
Localização e segurança	←	Easiness in Performance	0,83	0,05	17,99	***
Qualidade da piscina	←	Facilities	0,91			
Qualidade do spa/ginásio	←	Facilities	0,95	0,05	19,16	***
Wifi gratuito	←	Recursos Tecnológicos	0,73			
Iluminação adequada nos quartos e hotel	←	Recursos Tecnológicos	0,97	0,07	15,46	***
Diversidade de F&B	←	Qualidade de F&B	0,95			
Relação qualidade/preço F&B	←	Qualidade de F&B	0,87	0,04	22,11	***

Fonte: Elaboração Própria a Partir do Output do SPSS 23

*** Significativa $p=0,000$

A AFC permitiu determinar e validar os determinantes do modelo com maior impacto no EFP e que devem ser levados em linha de conta pelas unidades hoteleiras, de forma a irem ao encontro daquilo que o seu hóspede mais quer e valoriza. Destacamos:

- A *Easiness Performance* surge muito associada à Limpeza do hotel ($\beta = 0,91$, $\rho = 000$), à Limpeza dos quartos ($\beta = 0,90$, $\rho = 000$), ao Conforto ($\beta = 0,89$, $\rho = 000$) e ao Ambiente tranquilo e relaxante ($\beta = 0,85$, $\rho = 000$), o que desperta o sector hoteleiro para a importância continua que é dada ao espaço e à sua envolvente na prestação do serviço.
- As *Facilities* ligadas à Qualidade do spa/ginásio ($\beta = 0,95$, $\rho = 000$) e a Qualidade da piscina ($\beta = 0,91$, $\rho = 000$) são indicadores de que o cliente se preocupa com ele próprio e valoriza a saúde, o bem-estar e a possibilidade de relaxamento.
- A componente dos *Recursos Tecnológicos* aparece muito associada à Iluminação adequada nos quartos e hotel ($\beta = 0,97$, $\rho = 000$), destacando a importância de espaços amplos e limpos que despertem a boa disposição e ambiente.
- A *Qualidade de F&B* é primordialmente medida pela sua diversidade ($\beta = 0,95$, $\rho = 000$), denote-se que, mais do que a questão monetária (Relação qualidade/preço F&B ($\beta = 0,87$, $\rho = 000$)), o F&B é valorizado pelo hóspede, devendo ser um fator primordial na experiência turística, uma vez que cada sabor tem uma história.

Os resultados finais da AFC indicam que todos os itens padronizados foram significativos ao nível de 1%, o que evidencia a validade convergente dos resultados, apresentando-se os parâmetros de regressão e as covariâncias todos significantes ao nível de 1% ($\rho = 000$).

O qui-quadrado e os graus de liberdade para o modelo dimensional encontrado indicam que o ajustamento da estrutura dimensional é bom, traduzido num valor de qui-quadrado que não rejeita a hipótese nula, ou seja, o modelo é suportado pelos dados ($\chi^2 = 235,77$ com 108 graus de liberdade, $p = 0,000$) e nos valores dos restantes índices, todos eles, dentro dos valores recomendados (GFI = 0,92; AGFI = 0,88; CFI = 0,98; IFI = 0,98; RMR = 0,08; RMSEA = 0,06). Face aos resultados obtidos, considera-se que existem evidências da fiabilidade e validade dos constructos que compõem o modelo e suportam o EFP, razão pela qual se pode avançar para a estimação do modelo estrutural.

5.3. Análise de Equações Estruturais (AEE)

A Análise de Equações Estruturais (AEE) é «uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis» (Marôco, 2010:3).

A tabela 8 apresenta os valores obtidos para um conjunto de índices de ajustamento frequentemente utilizados na literatura e considerados os mais adequados para aferir a bondade do ajustamento. De notar que o qui-quadrado normalizado ($\chi^2/df = 2,07$) produz um valor satisfatório, bem inferior ao valor máximo recomendado, no entanto, este valor deve ser lido com cautela devido à sua sensibilidade face à dimensão da amostra.

O índice de qualidade do ajustamento ($GFI = 0,92$) é um índice que representa o grau de ajustamento global do modelo e constituiu a primeira tentativa de criar uma estatística de ajustamento que seja menos sensível à dimensão da amostra (Hair *et al.*, 2009). Ainda que o RMSR (0,08) esteja ligeiramente acima do recomendado, a RMSEA (0,06) apresenta valores abaixo dos limites mínimos recomendados. Relativamente aos outros índices de ajustamento, verifica-se que todos eles apresentam valores de corte muito satisfatórios acima dos recomendados ($AGFI = 0,88$; $CFI = 0,98$; $IFI = 0,98$; $TLI = 0,97$; $NFI = 0,95$). Com base nestes resultados, pode concluir-se que o ajustamento global do modelo teórico integrado é bom.

Tabela 8 - Medidas de Ajustamento do Modelo Estrutural

Índices de Medida	Resultados do Modelo	Valores de Referência
Qui-quadrado com graus de liberdade (g.l.)	$\chi^2 = 235,77$ c/108 g.l ($p = 0,000$)	
Qui-quadrado ($\chi^2/g.l.$)	2,07	< 5
Goodness of fit index (GFI)	0,92	> 0,90
Adjusted goodness of fit index (AGFI)	0,88	$\geq 0,80$
Root mean square residual (RMSR)	0,08	< 0,05
Comparative fit index (CFI)	0,98	> 0,90
Incremental fit index (IFI)	0,98	> 0,90
Tucker-Lewis index (TLI)/ NNFI	0,97	> 0,90
Normed fit index (NFI)	0,95	
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0,06	< 0,08

Fonte: Elaboração Própria a Partir do Output do SPSS 23

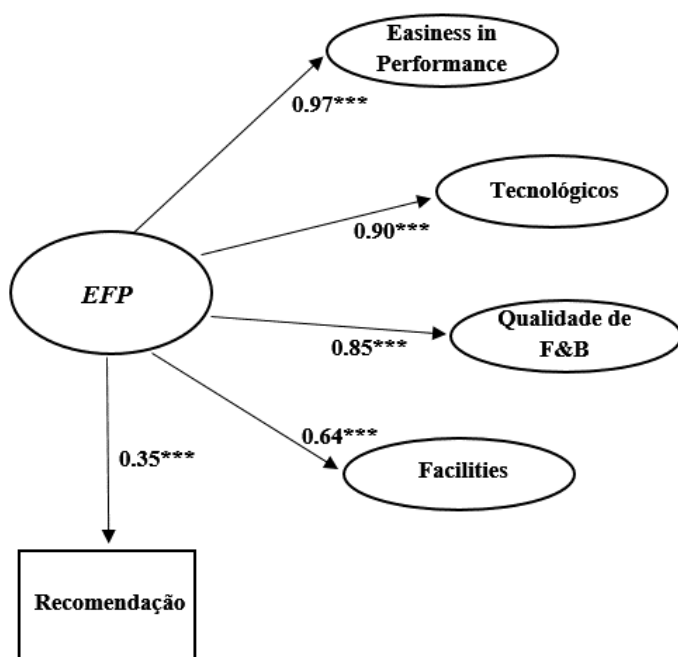
Nota: Valores de referência com base em Hair et al. (2009); Marôco *et al.* (2010).

A Tabela 8 mostra as estimativas dos coeficientes estandardizados que têm impacto no processo de facilitação da experiência por parte das unidades hoteleiras e que se repercutem no processo de recomendação do hotel por parte dos hóspedes.

Os valores mais próximos de 1 apontam para um alto poder de explicação das equações de regressão. Assim, observa-se que as variáveis latentes com maior impacto são a *easiness in performance* ($\beta = 0,97$, $p < 0,05$) e os recursos tecnológicos ($\beta = 0,90$, $p < 0,05$), seguidas pela qualidade de F&B ($\beta = 0,85$, $p < 0,05$) e pelas *facilities* oferecidas ($\beta = 0,64$, $p < 0,05$). No seio do *Experience Facilitation Process* e no contexto das unidades hoteleiras, a recomendação é um fator determinante para o sucesso de qualquer organização e surge com um coeficiente de determinação baixo ($\beta = 0,35$, $p < 0,05$), indiciando que a sua variância pode ser explicada, em grande parte, por outros fatores explicativos, que, pela sua quantidade e dimensão, não estão considerados neste modelo.

A AEE revela que todos os constructos apresentam relações multidimensionais significativas ilustrando o impacto do *Experience Facilitation Process* no processo de recomendação e permitiu-nos chegar ao modelo apresentado na Figura 4 (Anexo C), onde a percepção de experiência facilitada se traduz em indicadores tangíveis, tais como a *easiness in performance*, os recursos tecnológicos e também a qualidade de F&B e as *facilities*, ainda que esta última com um menor peso explicativo. A experiência no seu todo contribui para a recomendação, ainda que a propensão para recomendar seja relativamente baixa.

Figura 4 - Modelo de Equações Estruturais do EFP



Fonte: Elaboração Própria a Partir do Output do AMOS 21

*** Significativa $p=0,000$

Capítulo VI – Conclusões

6.1. Sumário e Principais Conclusões

A presente dissertação teve como objetivo analisar como os hotéis facilitam mais ou menos a experiência turística e o usufruto dos seus hóspedes, maximizando a sua satisfação.

A experiência tem vindo a receber uma crescente atenção associada ao serviço hoteleiro e turístico pela criação de valor que lhe está associada, estando o *Experience Facilitation Process* a ser refletido por vários investigadores que tentam perceber os complexos processos de gestão que lhe estão unidos.

O risco associado à escolha de um hotel faz com que os novos consumidores, os que procurando experiências únicas e personalizadas, procurem a minimização desse mesmo risco indo ao encontro dos componentes que mais se coadunem ao que procuram e lhes transmitam um maior grau de confiança.

O EFP é um processo relacional de transformar bens e serviços em valor e reter experiências. Mediante a análise de uma série de constructos identificados na literatura, como sendo uns dos mais valorizados na escolha de um hotel, a *easiness in performance*, as *facilities*, os recursos tecnológicos e a qualidade de F&B permitiram avaliar uma série de relacionamentos que auxiliaram e sustentaram a construção do quadro teórico do EFP e qual o seu impacto no processo de recomendação de uma unidade hoteleira.

Existe um leque variado de atributos e componentes associados à experiência hoteleira. Nos dias de hoje, os hóspedes e os turistas têm à sua disposição os recursos necessários para fazerem as suas próprias escolhas no sentido de moldar a experiência desejada.

Os resultados do estudo fornecem um ajuste nos conceitos e medidas práticas na avaliação do EFP, contribuindo para o conhecimento de novas metodologias de gestão associadas ao posicionamento estratégico e ao *marketing* em hotelaria. Em particular o processo de facilitação da experiência turística é aqui introduzido à literatura da hotelaria e do turismo, criando uma abertura de lançamento do quadro teórico apresentado para a sua operacionalização no sector. Paralelamente a estes avanços teóricos, as escalas de medida utilizadas neste estudo podem constituir-se como guias práticos na discussão de novos pressupostos relacionais, assim como servir de base e incentivo a outros investigadores na adoção de diferentes perspetivas.

Deste modo, está a dar-se um passo em frente no melhor entendimento da experiência turística associada à hotelaria e ao turismo.

No conjunto da análise dos resultados obtidos, a consistência interna e a fiabilidade validam o modelo desenvolvido, apresentando bons resultados. Os valores do *Alfa de Cronbach* situam-se entre os 0,64 e os 0,97, destacando-se a *easiness in performance* com o valor de 0,97 e os recursos tecnológicos com o valor de 0,90. No total, os constructos apresentados explicam 75,22% do processo de facilitação da experiência.

Apesar de vivermos num mundo marcadamente tecnológico, que tem vindo a determinar uma nova realidade no sector da hotelaria e do turismo, é a *easiness in performance* que evidencia um maior peso e destaque na experiência do hóspede/turista. A *easiness in performance* e os recursos tecnológicos constituíram-se como os constructos que mais influem na explicação do EFP, mais especificamente, deve olhar-se para a limpeza do hotel e dos quartos, o conforto, o ambiente tranquilo e relaxante como os elementos da *easiness in performance* mais valorizados pelo hóspede. Não dissociando a iluminação adequada nos quartos e hotel como uma integrante tecnológica igualmente relevante e valorizada numa estada.

As estimativas dos coeficientes estandardizados com maior impacto no processo de facilitação da experiência turística permitiram igualmente aferir o contributo para o processo de recomendação. Volta-se a frisar que, mais do que as facilidades oferecidas e o F&B, é a *easiness in performance* e as tecnologias que parecem ter a maior relação de empatia junto do hóspede. No entanto, por melhor que seja a experiência tida, a recomendação não apresenta um grande impacto e fica aquém dos resultados esperados, o que nos desperta para a perceção e natureza subjetiva das motivações da natureza humana.

A compreensão dos fatores mais valorizados, face à perceção de qualidade do serviço pelos consumidores, torna-se imperativa junto das unidades hoteleiras. A qualidade do serviço ao cliente deve ser vista como um investimento a longo prazo que permitirá obtenção de resultados, há que perceber qual o benefício chave para o consumidor superar as suas expectativas, com o posterior enfoque na fidelização.

A análise das fontes de informação mais valorizadas pela amostra em estudo enfatizou a crescente importância da internet, mais do que as agências de viagens, ditas tradicionais, que outrora eram conhecidas como o meio mais convencional na procura de informação para a escolha de um hotel ou de uma viagem. Ainda que a confiança tida no passa-a-palavra dos relatos de amigos e familiares se constitua igualmente como um meio fortemente valorizado neste

campo, a internet, como plataforma de vendas e *marketing*, tem alterado as relações entre o sector hoteleiro e os seus consumidores. Cada canal de distribuição acarreta um custo e um benefício associado, interessando às diferentes categorias de hotéis, que atuam em diferentes segmentos de mercado, ter a perceção do que procura o seu consumidor e direccionar-lhes produtos estratégicos inovadores, que os diferencie dos seus concorrentes.

É estrategicamente importante que os hoteleiros percebam os gostos e preferências dos seus consumidores e em que moldes essas preferências se desenvolvem, de forma a terem a capacidade de adaptar a sua oferta ao segmento de mercado em que atuam. Este estudo procurou destacar o EFP aliado ao sector hoteleiro como um processo determinante e crucial na definição do ciclo operacional, destacando a importância da implementação de valor acrescentado na experiência turística como uma forma inovadora de ganho de competitividade estratégica no mercado.

O estudo demonstrou influências positivas na perceção dos hóspedes face ao que lhes é disponibilizado nas unidades hoteleiras, sendo uma importante fonte de informação relativamente aos níveis de satisfação que advêm da experiência tida e na qualidade percebida. Este fator pode influenciar a imagem e o processo de recomendação de um hotel com resultados tangíveis na intenção de visitar, bem como aconselhar um hotel. Os agentes do sector hoteleiro têm agora a oportunidade de criar relações interpessoais mesmo antes da prestação do serviço, dando-lhes a conhecer os pontos chave estratégicos do seu negócio que os diferencia dos seus concorrentes.

Os resultados obtidos constituem-se, também, como uma importante fonte de informação na definição de estratégias de *marketing* e posicionamento estratégico dinâmicas, influenciando positivamente a estada dos seus hóspedes e dando-lhes experiências de valor único. Num contexto científico, foram ainda criadas associações pertinentes que podem resultar na emergência de novos constructos a serem estudados num futuro.

6.2. Limitações da Investigação

No decorrer da presente investigação, deparou-se essencialmente com duas limitações cruciais.

A incapacidade de inquirir todo o universo de hóspedes/turistas que tenham estado alojados em unidades hoteleiras e que pudessem dar o seu parecer, o que limitou o tamanho da

amostra, acabando esta por se revelar pequena, demasiado circunscrita e de conveniência, não permitindo generalizações como seria desejado.

A análise da literatura ao longo dos tempos despertou a consciência da dificuldade existente em avaliar como é percebida a qualidade do serviço em hotelaria, não só devido à complexidade do tema em estudo, mas muito devido à falta de estudo e investigação nesta área específica. Se por um lado, o turismo e os destinos já apresentam estudos consistentes e um leque variado de informação que valoriza o setor, por outro lado, o serviço hoteleiro carece de tal atenção e recomenda-se o enfoque na sua essência.

6.3. Recomendações para Futuras Investigações

No âmbito das recomendações para futuras investigações, sugere-se um futuro estudo dentro do contexto em análise, o *Experience Facilitation Process* e o posicionamento estratégico de unidades hoteleiras, onde seja contemplada uma amostra maior e sejam introduzidas novas variáveis de análise, com um maior enfoque na intenção de voltar. Os resultados obtidos são relevantes para o sector hoteleiro e ajudam a perceber os pontos estratégicos do produto hoteleiro que devem ser trabalhados de forma a satisfazer e a reter clientes. Incorporar a intenção de voltar, trará novos *inputs* para os hoteleiros que, incorporando igualmente o conceito de fidelização, conseguem aferir resultados a médio e longo prazo, que de forma estruturada resultam em novas estratégias operacionais.

Ainda que, no presente estudo, o quadro conceptual tenha sido limitado aos atributos mais valorizados pelos hóspedes no processo de facilitação da experiência de um hotel, é igualmente sugerida a realização de mais estudos relacionados com o processo de facilitação da experiência, avaliando e incrementado diferentes constructos, em diferentes áreas aplicadas ao contexto específico da hotelaria. Ainda que nas últimas décadas se tenha vindo a aumentar o enfoque da experiência associado ao *marketing* turístico e de destinos, é perceptível a discrepância de estudos que avaliem e deem informações importantes para o sector hoteleiro no seu posicionamento estratégico direccionado para os segmentos em que atuam.

Referências Bibliográficas

- Alpert, M. I. (1971). Identification of determinant attributes: a comparison of methods. *Journal of Marketing Research*, 184-191.
- Ananth, M., DeMicco, F. J., Moreo, P. J., & Howey, R. M. (1992). Marketplace lodging needs of mature travelers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(4), 12-24.
- Arbuckle, J. (2008). *Amos 17.0 user's guide*. Chicago: SPSS Incorporated.
- Ardabili, F. S., Rasouli, E. H., Daryani, S. M., Molaie, M., & Sharegi, B. (2011). The role of food and culinary condition in tourism industry. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 9(6), 826-833.
- Atkinson, A. (1988). Answering the eternal question: what does the customer want?. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 12-13.
- Barsky, J. D., & Labagh, R. (1992). A strategy for customer satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(5), 32-40.
- Berry, L. (1986). Big ideas in services marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 47-51.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*, 83-99.
- Binkhorst, E. (2007). "Creativity in Tourism Experiences, Closer look at Sitges." In *Tourism, Creativity and Development*, edited by G. Richards and J. Wilson. Routledge, London, pp. 125-145
- Binkhorst, E., & Den Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 311-327.
- Björk, P. and Sfantla, C. (2009). "A Tripartite Model of Tourist Experience." *Finnish Journal of Tourism Research*, 2(5): 5-18.

Bojanic, D. C. (1996). Consumer perceptions of price, value and satisfaction in the hotel industry: An exploratory study. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 4(1), 5-22.

Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2007). *The experience economy: A new perspective*. Pearson Education.

Brueggeman, W. B., & Fisher, J. D. (2008). *Real estate finance & investments*. McGraw-Hill/Irwin.

Burns, J. (2010). "Invent the future: the newnormal hotels in 2010 and beyond"

Callan, R. J. (1996). An appraisalment of UK business travelers' perceptions of important hotel attributes. *Hospitality Research Journal*, 19(4), 113-127.

Callan, R. J., & Bowman, L. (2000). Selecting a hotel and determining salient quality attributes: a preliminary study of mature British travellers. *The International Journal of Tourism Research*, 2(2), 97.

Callan, R. J., & Kyndt, G. (2001). Business travellers' perception of service quality: a prefatory study of two European city centre hotels. *The International Journal of Tourism Research*, 3(4), 313.

Caruana, A. (2002). Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European journal of marketing*, 36(7/8), 811-828.

Chan, E. S., & Wong, S. C. (2006). Hotel selection: When price is not the issue. *Journal of Vacation Marketing*, 12(2), 142-159.

Chu, R. K., & Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers. *Tourism management*, 21(4), 363-377.

Cohen, E. (1979). Rethinking the sociology of tourism. *Annals of tourism research*, 6(1), 18-35.

Crick, A. P., & Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 463-478.

Crompton, J. L. (1977). A Systems Model of The Tourist's Destination Selection Process With Particular References to The Role of Image and Perceived Constraints. *Unpublished doctoral dissertation*. Texas A&M University.

- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.
- Dolnicar, S., & Otter, T. (2003). Which hotel attributes matter? A review of previous and a framework for future research.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis and cases: text and cases*. John Wiley & Sons.
- Gray, B. J., Matear, S. M., & Matheson, P. K. (2000). Improving the performance of hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 149-155.
- Getty, J. M., & Thompson, K. N. (1994). A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Hospitality Research Journal*, 18, 75-75.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1520-1534.
- Gustavo, N. S. (2012). Modelos e processos de gestão em negócios turísticos. Tendências num contexto em mudança. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 17, 671-685.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6.ª Edição). Bookman Editora, São Paulo, Brasil.
- Heskett, J. L., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- HILL, M., & HILL, A. (2009). *Investigação por Questionário*: Editora Selibato Lda.
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International journal of service industry management*, 6(5), 53-71.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International journal of contemporary hospitality management*, 12(6), 346-351.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2003). The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 10(1-2), 3-25.

- Kandampully, J., Juwaheer, T. D., & Hu, H. H. (2011). The influence of a hotel firm's quality of service and image and its effect on tourism customer loyalty. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 12(1), 21-42.
- Kashyap, R., & Bojanic, D. C. (2000). A structural analysis of value, quality, and price perceptions of business and leisure travelers. *Journal of Travel Research*, 39(1), 45-51.
- Kerlinger, F. (1968). *Foundations of Behavioral Research* (1st. ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Knutson, B. J. (1988). Frequent travelers: Making them happy and bringing them back. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(1), 82-87.
- Kotler, P., & Kotler, N. (1999). Political marketing: Generating effective candidates, campaigns, and causes. *Handbook of political marketing*, 3-18.
- Lacy, J. A., & Douglass, W. A. (2002). Beyond authenticity The meanings and uses of cultural tourism. *Tourist Studies*, 2(1), 5-21.
- LeBlanc, G., & Nguyen, N. (1996). An examination of the factors that signal hotel image to travellers. *Journal of vacation Marketing*, 3(1), 32-42.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(2), 37-44.
- Lewis, R. C. (1987). The measurement of gaps in the quality of hotel services. *International Journal of Hospitality Management*, 6(2), 83-88.
- Lilien, G. L., Kotler, P., & Moorthy, K. S. (1992). *Marketing models*. Prentice Hall.
- Lockyer, T. (2005). The perceived importance of price as one hotel selection dimension. *Tourism Management*, 26(4), 529-537.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.
- MacCannell, D. (1976). *The tourist: A new theory of the leisure class*. Univ of California Press.
- MacKenzie, S. B., Lutz, R. J., & Belch, G. E. (1986). The role of attitude toward the ad as a mediator of advertising effectiveness: A test of competing explanations. *Journal of marketing research*, 130-143.

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.

McCarthy, L., Stock, D., & Verma Ph D, R. (2010). How travelers use online and social media channels to make hotel-choice decisions.

McCleary, K. W., Weaver, P. A., & Lan, L. (1994). Gender-based differences in business travelers' lodging preferences. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 51-58.

McDougall, G. H., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of services marketing*, 14(5), 392-410.

Mcintosh, A. J., & Siggs, A. (2005). An exploration of the experiential nature of boutique accommodation. *Journal of Travel Research*, 44(1), 74-81.

Mihalic, T., & Buhalis, D. (2013). ICT as a new competitive advantage factor—case of small transitional hotel sector. *Economic and Business Review*, 15(1), 33-56.

Morgan, M. (2006). “Making space for Experiences.” *Journal of Retail and Leisure Property*, 5(4): 305-313.

Moscardo, G. (2010). The shaping of tourist experience. The importance of stories and themes. *The tourism and leisure experience: Consumer and managerial perspectives*, 43-58.

Mossberg, L. (2008). Extraordinary experiences through storytelling. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), 195-210.

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), 420.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *the Journal of Marketing*, 111-124.

Pimentel, D. (2013). Marketing e branding em hotelaria: casos práticos nas Pousadas de Portugal.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.

Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB international.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York, 300.
- Rauch, D. A., Collins, M. D., Nale, R. D., & Barr, P. B. (2015). Measuring service quality in mid-scale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 87-106.
- Richards, G. (2001). The experience industry and the creation of attractions. *Cultural attractions and European tourism*, 55-69.
- Rivers, M. J., Toh, R. S., & Alaoui, M. (1991). Frequent-stayer programs: the demographic, behavioral, and attitudinal characteristics of hotel steady sleepers. *Journal of Travel Research*, 30(2), 41-45.
- Ritchie, J. R., & Hudson, S. (2009). Understanding and meeting the challenges of consumer/tourist experience research. *International Journal of Tourism Research*, 11(2), 111-126.
- Saleh, F., & Ryan, C. (1991). Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *Service Industries Journal*, 11(3), 324-345.
- Sfandla, C. (2009/10). "Tourism Experience Network: An Interactive Approach." In *Managing Research Process*, a paper submitted for PHD course. HANKEN, School of Economics. Unpublished work.
- Sfandla, C. and Björk, P. (2010). "Tourism Experience Network: Interactive Approach." *Conference Proceedings of the 19th Nordic Symposium in Nordic Tourism and Hospitality Research Conference*. Akureyri, Iceland, (September, 22-25), 2010.
- Sfandla, C. and Björk, P. (2012). "Tourism Experience Network: Co-creation of Experiences in Interactive Approach." *International Journal for Tourism Research*, 15(5), 495-506.
- Sfandla, C. Experientization: Broadening the Concept of Experience in Tourism Marketing. *Scientific Committee*, 427.
- Sternberg, E. (1997). The iconography of the tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 24(4), 951-969.
- Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism management*, 24(1), 35-43.

Ullman, J. (2006). Structural equation modeling: *Reviewing the basics and moving forward*. *Journal of Personality Assessment*, 87(1), 35-50.

Urry, J. (1990). The Consumption of Tourism. *Sociology*, 24(1), 23-35.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.

Rajagopal, V. (2008). Housekeeping: Hygiene Matters. *Hotel Business Review*.

Watkins, E. (1995). High tech meets high touch. *Lodging Hospitality*, June, 28.

Wuest, B. E., Tas, R. F., & Emenheiser, D. A. (1996). What do mature travelers perceive as important hotel/motel customer services?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 20(2), 77-93.

Wight, P., Hall, C. M., & Lew, A. A. (1998). Tools for sustainability analysis in planning and managing tourism and recreation in the destination. *Sustainable tourism: a geographical perspective.*, 75-91.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 2-22.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (1996). Services Marketing McGraw Hill. *New York*.

www.hotelexecutive.com, último acesso em Janeiro de 2016.

www.ine.pt, último acesso em Janeiro de 2016.

www2.unwto.org, último acesso em Janeiro de 2016.

www.turismodeportugal.pt, último acesso em Janeiro de 2016.

www.publituris.pt, último acesso em Dezembro de 2015.

www.atlasdahotelaria.com, último acesso em Novembro de 2015.

Anexos

Anexo A – Tabela de Apoio aos Constructos do EFP

Tabela 9 - Tabela de Apoio aos Construtos do EFP

Artigo	Autor(es)	Data	Constructo	Item
Improving the performance of hospitality firms	Gray, Matear e Matheson	2000	Easiness in Performance	Confiança na marca do grupo hoteleiro
Cultivating service brand equity	Berry	2000		
Services Marketing McGraw Hill	Zeithaml, Bitner e Gremler	1996		
Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image	Kandampully e Suhartanto	2000		
Frequent travelers: Making them happy and bringing them back	Knutson	1998		Localização e segurança
Gender-based differences in business travelers' lodging preferences	McCleary, Weaver e Lan	1994		
The perceived importance of price as one hotel selection dimension	Lockyer	2005		
Hotel selection: When price is not the issue	Chan e Wong	2006		
Frequent-stayer programs: the demographic, behavioral, and attitudinal characteristics of hotel steady sleepers	Rivers, Toh e Alaoui	1991		
Marketplace lodging needs of mature travelers	Ananth, DeMicco, Moreo e Howey	1992		
Frequent travelers: Making them happy and bringing them back	Knutson	1988		Conforto
Housekeeping: Hygiene Matters	Rajagopal	2008		
Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence	Zeithaml	1988		Relação qualidade/preço
ICT as a new competitive advantage factor—case of small transitional hotel sector	Mihalic e Buhalis	2013		Facilidade na reserva
Extraordinary experiences through storytelling	Mossberg	2008		Staff eficiente, simpático, prestável e comunicativo & Check-in rápido, com cortesia e simpatia
An appraisal of UK business travelers' perceptions of important hotel attributes	Callan	1996		
Answering the eternal question: what does the customer want?	Atkinson	1988		Limpeza dos quartos & Limpeza do hotel
Frequent travelers: Making them happy and bringing them back	Knutson	1988		
Housekeeping: Hygiene Matters	Rajagopal	2008		Oportunidade de aprendizagem sobre a cultura do destino
The experience economy: Work is theatre & every business a stage	Pine e Gilmore	1999		
The shaping of tourist experience. The importance of stories and themes	Moscardo	2010		Ambiente tranquilo e relaxante
Understanding and meeting the challenges of consumer/tourist experience research	Ritchie e Hudson	2009		

Artigo	Autor(es)	Data	Constructo	Item
Creativity in Tourism Experiences, Closer look at Sitges	Binkhorst	2007	Easiness in Performance	Tema suportado pelo design
The experience economy: Work is theatre & every business a stage	Pine e Gilmore	1999		
An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers.	Chu e Choi	2000		Temperatura adequada e regulável & Alarmes de incêndio e saídas de emergência bem sinalizadas
Which hotel attributes matter?	Dolnicar e Otter	2003	Facilities	Entretenimento com recursos audiovisuais adequados & Qualidade da piscina & Qualidade do spa/ginásio
Measuring service quality in mid-scale hotels	Rauch, Collins, Nale e Barr	2015		
An examination of the factors that signal hotel image to travellers	LeBlanc e Nguyen	1996		
The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel industry	Kandampully e Suhartanto	2003		
High tech meets high touch	Watkins	1995	Recursos Tecnológicos	Wifi gratuito & Iluminação adequada nos quartos e hotel
Which hotel attributes matter?	Dolnicar e Otter	2003		
Measuring service quality in mid-scale hotels	Rauch, Collins, Nale e Barr	2015		
An examination of the factors that signal hotel image to travellers	LeBlanc e Nguyen	1996		
The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel industry	Kandampully e Suhartanto	2003		
Beyond authenticity The meanings and uses of cultural tourism	Lacy e Douglass	2002	Qualidade de F&B	Diversidade de F&B & Relação qualidade/preço de F&B
The role of food and culinary condition in tourism industry	Ardabili, Rasouli, Daryani, Molaie e Sharegi	2011		
A procedure for scaling perceptions of lodging quality	Getty e Thompson	1994	Recomendação	
Measuring service quality: a reexamination and extension	Cronin e Taylor	1992		
Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research	Parasuraman, Zeithaml e Berry	1994		
Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction	Caruana	2002		
Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image	Kandampully e Suhartanto	2000		
Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation	McDougall e Levesque	2000		
The influence of a hotel firm's quality of service and image and its effect on tourism customer loyalty	Kandampully, Juwaheer e Hu	2011		

Fonte: Elaboração Própria

Anexo B – Questionário Online

Experience Facilitation Process e o Posicionamento Estratégico de Unidades Hoteleiras

No âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria na Universidade Europeia | Laureate International Universities, o presente questionário visa a recolha de dados de forma a auxiliar um estudo académico, o qual visa compreender até que ponto diferentes categorias de hotéis facilitam mais ou menos a experiência turística e o usufruto dos seus hóspedes, maximizando a sua satisfação. Pretende-se assim aferir se o posicionamento estratégico preconizado pelo sector hoteleiro tem os seus esforços voltados para o elemento mais importante de uma qualquer organização, o seu cliente.

Dados demográficos:

Sexo *

- ☐ Feminino
☐ Masculino

Idade *

- ☐ < 20
☐ 20 - 30
☐ 31 - 40
☐ 41 - 50
☐ 51 - 60
☐ > 60

País de residência: *

Motivação principal: *

- ☐ Férias
☐ Visita a amigos e familiares
☐ Negócios
☐ Outra:

Número de vezes que visitou o destino: *

- ☐ Primeira vez
☐ Mais que uma vez

Número de noites no hotel: *

- ☐ 1 noite
☐ 2 - 3 noites
☐ 4 - 5 noites
☐ 6 - 7 noites
☐ > 7 noites

Informações complementares da estadia:

Partilhe a última experiência que teve numa unidade hoteleira, ainda que esta não tenha sido no último ano.

No último ano esteve alojado em algum hotel? *

- ☐ Sim
☐ Não

Tipologia do hotel: *

- ☐ 5*
☐ Boutique Hotel
☐ 4*
☐ 3*
☐ Outra:

Onde teve lugar a sua estadia? *

Se esteve alojada no estrangeiro, indique o país e salte a próxima questão.

- ☐ Portugal
☐ Outra:

Em que região de Portugal esteve alojado?

- ☐ Norte
☐ Centro
☐ Lisboa
☐ Alentejo
☐ Algarve
☐ Regiões Autónomas

Fontes de informação: *

Classifique o grau de importância das seguintes fontes de informação na escolha do destino turístico na escala de 1 (Nada Importante) a 7 (Muito Importante).

	1 (Nada importante)	2	3	4	5	6	7 (Muito Importante)
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agência de Viagens / Operador Turístico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anúncios de Tv ou Rádio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação dos atributos do hotel onde decorreu a sua estadia:

Classifique os atributos do hotel na escala de 1 (Nada Satisfeito) a 7 (Muito Satisfeito).

Easiness in Performance : *

	1 (Nada Satisfeito)	2	3	4	5	6	7 (Muito Satisfeito)
Confiança na marca do grupo hoteleiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização e segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação qualidade / preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade na reserva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff eficiente, simpático, prestável e comunicativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Check-in rápido, com cortesia e simpatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza dos quartos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza do hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de aprendizagem sobre a cultura do destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente tranquilo e relaxante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tema suportado pelo design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperatura adequada e regulável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alarmes de incêndio e saídas de emergência bem sinalizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Facilities: *

	1 (Nada Satisfeito)	2	3	4	5	6	7 (Muito Satisfeito)
Entretenimento com recursos audiovisuais adequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da piscina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do spa/ginásio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tecnológicos: *

	1 (Nada Satisfeito)	2	3	4	5	6	7 (Muito Satisfeito)
Wifi gratuito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iluminação adequada nos quartos e hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qualidade de F&B: *

	1 (Nada Satisfeito)	2	3	4	5	6	7 (Muito Satisfeito)
Diversidade de F&B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação qualidade/preço de F&B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Recomendaria o hotel? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

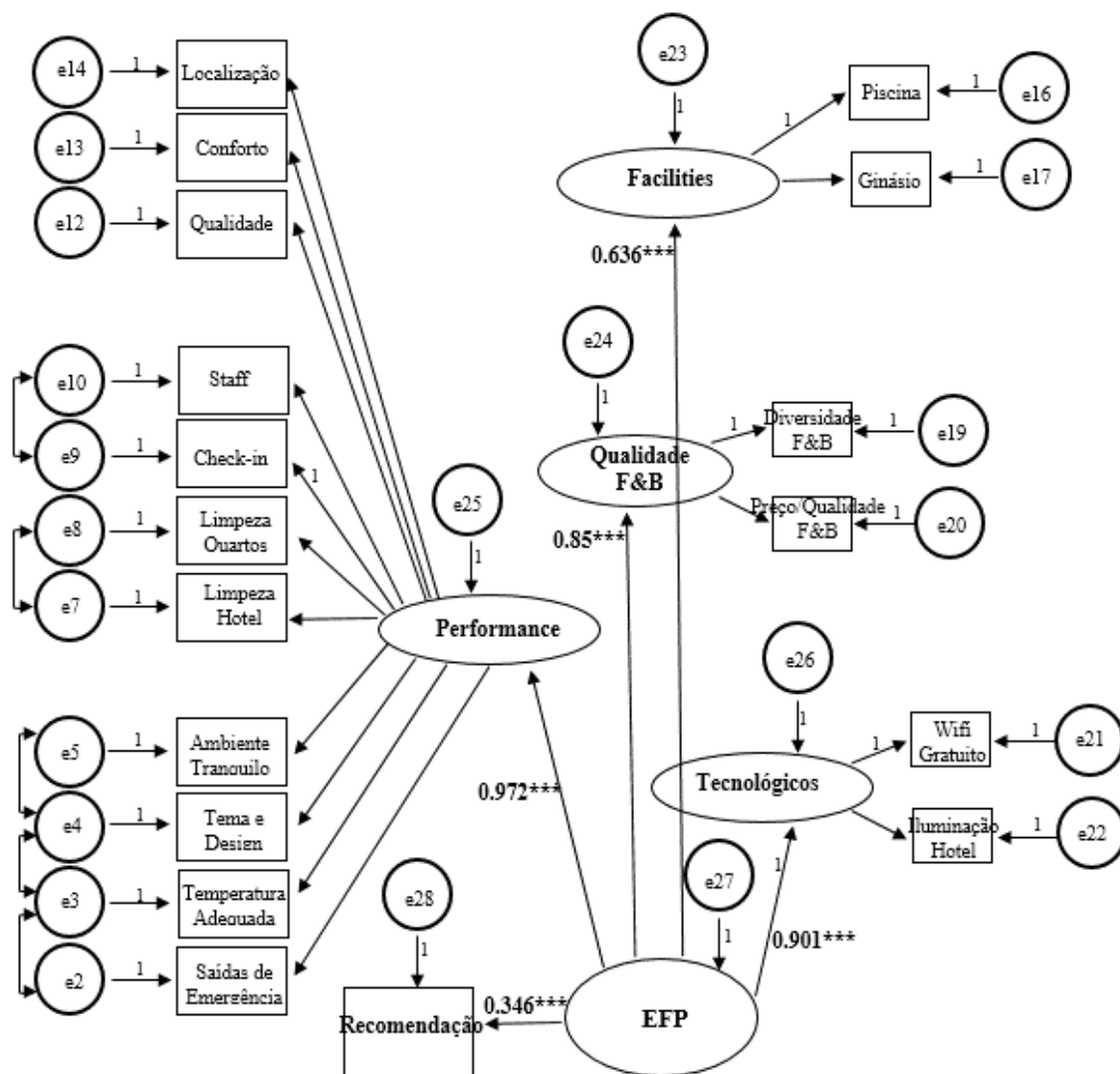
Meio de reserva: *

- ☐ Diretamente com hotel
- ☐ Internet / Site do hotel
- ☐ Canais de distribuição online (Ex. Booking, Expedia, Trivago, etc...)
- ☐ Agência de Viagens / Operador Turístico
- ☐ Outra:

Fonte: Questionário Online *Google Docs*

Anexo C – Modelo de Equações Estruturais Completo do EFP

Figura 5 - Modelo de Equações Estruturais Completo do EFP



Fonte: Elaboração Própria a Partir do Output do AMOS 21

*** Significativa $p=0,000$